



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

Autora: PAZMIÑO, P. Yajaira K.

TUTOR: Dr. Vinicio Saráuz E. Msc.

IBARRA, Febrero 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado, tiene como finalidad establecer un mejoramiento en eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, en las actividades que desempeña el Departamento de Talento Humano, planteando mejoras tendientes a optimizar su rendimiento, en la atención a los usuarios y así cumplir con el plan estratégico institucional a menor costo y tiempo. En el primer capítulo se detalla el diagnóstico situacional del Modelo de Auditoría de Gestión en donde se logra establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se utilizan instrumentos como la ficha de observación, encuestas y entrevistas. El segundo capítulo describe las bases teóricas y científicas de temas de interés relacionados con la Auditoría de Gestión que dan como base para el desarrollo del presente tema de investigación. En el tercer capítulo consta la Propuesta del tema de investigación en donde se detalla los procesos y procedimientos a seguir para el desarrollo de una adecuada gestión del talento humano como son los papeles de trabajo para el uso adecuado por parte de la Auditoría Interna de la Institución. Finalmente en el cuarto capítulo se detalla los impactos generados por el Modelo de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Mutualista Imbabura, que son: Impacto económico, social, educativo, cultural y ético.

SUMMARY

This graduate research project is to establish an improvement in efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics in the activities performed by the Department of Human Resources, suggesting improvements designed to optimize its performance on client attention and to comply with the corporate strategic plan at lower cost and time. In the first chapter, the situational analysis of the Performance Audit Model where they can establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats is detailed, through which instruments such as the record of observation, surveys and interviews are used. In the second chapter, the theoretical and scientific topics of interest related to the auditing which gives the basis for the development of this research is described. The third chapter contains the proposed research topic in which the processes and procedures for an appropriate developing management of human resource, such as working papers for an appropriate use by the internal audit institution is detailed. Finally, in the fourth chapter, the impact generated by the auditing management model to the Human resources department of the Mutualista Imbabura Company, which are, the economic impact, social, education, cultural and ethic.detailed.

DECLARACIÓN

Yo, **Yajaira Katherine Pazmiño Pérez**, portadora de la cédula de ciudadanía número 1003276407, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”** es de mi autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

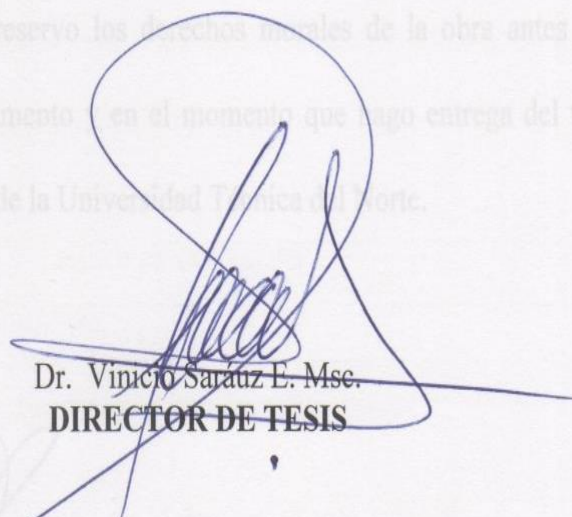


YAJAIRA KATHERINE PAZMIÑO PÉREZ
C.C 1003276407.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la estudiante, **YAJAIRA KATHERINE PAZMIÑO PÉREZ**, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. , cuyo tema es **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”** Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra el 09 de Febrero del 2015



Dr. Vinicio Sarauz E. Msc.
DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo **YAJAIRA KATHERINE PAZMIÑO PÉREZ** con cédula de ciudadanía N° **1003276407** manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURADE LA CIUDAD DE IBARRA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento y en el momento que hago entrega del trabajo final impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE CONTACTO	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1003276407
APellidos y Nombres	PAZMIÑO PÉREZ YAJAIRA KATHERINE
Yajaira Katherine Pazmiño Pérez Ibarra - Av. EL RETORNO Y QUILAGO 1-41	
TELÉFONO	0946587641
MÓVIL:	

YAJAIRA KATHERINE PAZMIÑO PÉREZ
C.C 1003276407

En la ciudad de Ibarra el 09 de Febrero del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003276407		
APELLIDOS Y NOMBRES:	PAZMIÑO PÉREZ YAJAIRA KATHERINE		
DIRECCIÓN:	IBARRA – AV. EL RETORNO Y QUILAGO 1-43		
EMAIL:	yajita_44@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062610864	TELÉFONO MÓVIL:	0996685641

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”
AUTOR (ES):	YAJAIRA KATHERINE PAZMIÑO PÉREZ
FECHA: AAAAMMDD	2015-02-09
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
ASESOR /DIRECTOR:	DR. VINICIO SARÁUZ E. MSC.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo **Yajaira Katherine Pazmiño Pérez** con cédula de ciudadanía N° 1003276407 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

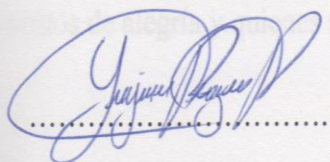
3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son

las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra el 09 de Febrero del 2015

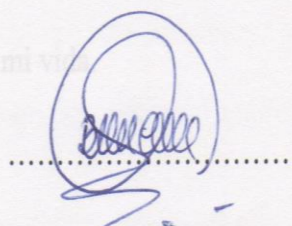
EL AUTOR:



Yajaira Pazmiño Pérez

1003276407

ACEPTACIÓN:



Ing. Bethy Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mi padre, Marco Pazmiño, quien mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me ha transmitido las mejores enseñanzas de vida para salir adelante y superarme cada día.

A mi madre, Sonia Pérez, quién con su amor, sacrificio y ternura, ha estado presente en cada momento de mi vida, y gracias a su confianza y apoyo incondicional me ha impulsado a seguir adelante en cada meta propuesta.

A mis hermanos, Jean Pierre y Lizeth, que desde que están a mi lado me han brindado inmensos momentos de alegría y quienes son parte esencial en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mis padres, por su confianza y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

A la Universidad Técnica del Norte especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas, especialidad Contabilidad Superior y Auditoría.

Así como a los distinguidos catedráticos de la Facultad quienes depositaron en mí sus valiosos conocimientos

A la Lcda. Myriam Tafur, Gerente General de la Mutualista Imbabura, que gracias a su confianza y a la colaboración de su equipo de trabajo, me permitió culminar con éxito el desarrollo de mi proyecto.

Yajaira Katherine Pazmiño

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
CONSTANCIAS.....	viii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
INDICE DE GRÁFICOS	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
JUSTIFICACIÓN	xxii
OBJETIVO GENERAL.....	xxiii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	xxiii
CAPÍTULO I	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
Objetivos	26
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos	26
Variables diagnósticas	27
Normativa legal.....	27
Sistema de talento humano	27
Instrumentos de control interno	27

Procedimientos administrativos	27
Indicadores	27
Normativa legal	27
Sistema de talento humano	27
Instrumentos de control interno	28
Procedimientos administrativos	28
Matriz de información diagnóstica	29
Identificación de la población	30
Mecánica operativa	30
Población o universo	30
Información secundaria	32
Tabulación, análisis evaluación de información	33
Encuesta aplicada al talento humano de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra.	33
Entrevista aplicada a la gerente de la mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra	45
Observación directa	50
Aspecto observado: ambiente de trabajo	50
Aspecto observado: área física	50
Síntesis FODA	51
Matriz FODA	52
Estrategias: FA, FO, DO, DA	53
Cruce estratégico fortalezas-oportunidades	53
Cruce estratégico fortalezas-amenazas	53
Cruce estratégico debilidades –oportunidades	53
Cruce estratégico debilidades –amenazas	54
Determinación del problema diagnóstico.	54
CAPÍTULO II	56
MARCO TEÓRICO	56
Requisitos de un modelo	56
La auditoría	57
Definición	57
Objetivo de la auditoría	57

Clases de auditoría	58
Ramas de la auditoría.....	58
Las cinco e de la auditoría	61
Papeles de trabajo	62
Clasificación de los papeles de trabajo	62
Marcas y referenciación de auditoría.....	63
Informes de auditoría	64
Gestión	65
Definición	65
Auditoría de gestión.....	65
Definición de auditoria de gestión	65
Objetivos	66
Alcance	66
Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión.....	67
Fases del proceso de auditoría de gestión	68
Control interno	71
Definición	71
Componentes del control interno	72
Gestión de talento humano.....	75
Definición	75
Proceso de la gestión del talento humano	76
Objetivo del proceso de gestión de talento humano	76
Organigrama	77
Concepto	77
Clasificación de los organigramas	78
Puestos de trabajo	79
Herramientas	80
Mutualista	80
Definición	80
Principios universales de mutualismo.....	80
Áreas de intervención del mutualismo.....	82

Mutualistas en Ecuador.....	83
Mutualista Imbabura	83
CAPÍTULO III.....	85
PROPUESTA DEL PROYECTO	85
Introducción	85
Plan estratégico institucional	85
Misión	86
Visión.....	86
Valores institucionales	86
Modelo de auditoría de gestión.....	87
Objetivos	87
Fases de la auditoría de gestión	87
Fase I – Conocimiento preliminar.....	88
Carta de solicitud	88
Carta de respuesta	90
Carta de compromiso	91
Orden de trabajo.....	93
Programa de auditoría para conocimiento general.....	95
Contrato laboral	98
Planificación de la auditoría.....	105
Visita preliminar	109
Modelo de evaluación del departamento de talento humano.....	111
Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	114
Modelo de hallazgo.....	120
Determinación de la matriz FODA	121
Indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión de la institución.....	122
Archivo corriente	124
Fase II – Planificación de la auditoría.....	127
Comunicación de actividades	127
Formato del memorandum de planificación	129
Modelo de programa de auditoría fase II.....	131

Modelo de cuestionario para la evaluación de control interno por cada componente	132
Fase III – Ejecución	134
Modelo de programa de auditoría	134
Comunicación de actividades	136
Marcas de auditoría.....	138
Modelo de programa de auditoría para el área de talento humano	140
Flujograma del proceso de selección del personal.....	142
Los indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión del departamento de talento humano de la mutualista Imbabura	144
Informe de auditoría.....	145
Fase IV – Comunicación de resultados.....	149
Modelo de programa de auditoría fase IV	149
Estructura del contenido del informe	150
Capítulo i.....	156
Motivo de la auditoría.....	156
Objetivos	156
Alcance de la auditoría.....	157
Antecedentes de la entidad.....	163
Capítulo II.	168
Control interno.....	168
Capítulo III.....	170
Resultados generales	170
Capítulo IV.....	171
Resultados específicos por componente	171
Convocatoria a la conferencia final	173
Acta de conferencia final de comunicación de resultados	175
Fase V – Seguimiento	177
Modelo de programa de auditoría fase V.....	177
Modelo cronograma de cumplimiento de recomendaciones	178
CAPÍTULO IV.....	179
IMPACTOS	179

Análisis de impactos	179
Impacto social	180
Impacto económico	182
Impacto educativo	183
Impacto cultural	184
Impacto ético.....	185
Impacto institucional.....	186
Impacto general.....	187
CONCLUSIONES	188
RECOMEDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	190
LINKOGRAFÍA	192
ANEXOS	193
ANEXO 1 Encuesta aplicada al personal de la “mutualista Imbabura”	194
ANEXO 2 Entrevista dirigida a la gerente general de la mutualista Imbabura	197
ANEXO 3 Ficha de observación.....	198

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de información diagnóstica	29
2. Lista de empleados.....	30
3. Reclutamiento	33
4. Selección de personal.....	34
5. Inducción.....	35
6. Capacitación.....	36
7. Evaluación de desempeño.....	37
8. Conocimiento de misión y visión	38
9. Misión y visión	39
10. Organigrama estructural.....	40
11. Manual de funciones	41
12. Disposiciones	42
13. Puntualidad	43
14. Desempeño laboral.....	44
15. Matriz FODA	52
16. Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión	67
17. Programa de auditoría para conocimiento general.....	95
18. Modelo de evaluación del departamento de talento humano.....	111
19. Matriz de ponderación	114
20. Nivel de confianza y riesgo.....	118
21. Modelo de hallazgo.....	120
22. Determinación de la matriz FODA	121
23. Formato del memorandum de planificación	129
24. Modelo de programa de auditoría fase II.....	131
25. Modelo de cuestionario para la evaluación de control interno por cada componente	132
26. Modelo de programa de auditoría	134
27. Modelo de programa de auditoría para el área de talento humano	140
28. Aplicación indicadores de gestión	144
29. Informe de auditoría.....	145

30. Modelo de programa de auditoría fase IV	149
31. Estructura del contenido del informe	150
32. Capacitaciones	158
33. Calidad del servicio.....	160
34. Capacitaciones	161
35. Empleados con título de tercer nivel.....	162
36. Acta de conferencia final de comunicación de resultados	176
37. Modelo cronograma de cumplimiento de recomendaciones	178
38. Impactos.....	179
39. Matriz impacto social.....	180
40. Matriz impacto económico	182
41. Matriz impacto educativo	183
42. Matriz impacto cultural.....	184
43. Matriz impacto ético	185
44. Matriz impacto institucional	186
45. Matriz impacto general	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Reclutamiento	33
2. Selección de personal.....	34
3. Inducción.....	35
4. Capacitación.....	36
5. Evaluación de desempeño.....	37
6. Conocimiento de misión y visión	38
7. Misión y visión	39
8. Organigrama estructural.....	40
9. Manual de funciones	41
10. Disposiciones	42
11. Puntualidad	43
12. Desempeño laboral.....	44
13. Planificación de la auditoría.....	106
14. Departamento de talento humano	142
15. Estructura orgánica	166

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las Instituciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

Uno de los motivos principales por el cual una Institución puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan en una Institución; y, a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la Institución, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Mutualista Imbabura considere lo planteado, haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

El presente trabajo de culminación de carrera tiene como finalidad realizar un Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano en la Mutualista Imbabura, procurando mejorar la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, aplicando técnicas, herramientas y prácticas de Auditoría para evaluar la situación actual del área de Talento Humano.

Al final del trabajo se emiten los resultados en un informe compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidos al mejoramiento del área de Gestión Humana. Las

conclusiones y recomendaciones del estudio, cierran el Informe Final que además contiene las referencias bibliográficas y anexos.

JUSTIFICACIÓN

La investigación planteada: Modelo de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la “Mutualista Imbabura”, es la base fundamental para el desarrollo de una gestión efectiva, eficaz; para lograr este propósito es necesario contar con el Talento Humano altamente capacitado y valorado para cumplir su labor con eficiencia para de esta manera ser más competitivos y obtener un crecimiento continuo.

En la actualidad debido a los constantes cambios tecnológicos, sociales y económicos en el que nos desarrollamos, se ve la necesidad primordial de que la Mutualista Imbabura utilice y aproveche de una forma eficiente sus recursos humanos, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes y por ende obtener mayores beneficios.

Durante los años de funcionamiento de la Mutualista se ha realizado auditorías internas, pero sin embargo es necesario contar con una herramienta técnica que les permita realmente valorar la calidad de gestión del departamento de talento humano.

Al aplicar la Auditoría de Gestión a la Mutualista Imbabura se contribuye a establecer niveles de eficiencia y eficacia administrativa mediante la toma de decisiones por parte de sus ejecutivos con respecto al aprovechamiento de sus recursos humanos para la obtención de buenos resultados.

OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Modelo de Auditoría de Gestión a la “MUTUALISTA IMBABURA” para analizar y evaluar los diferentes procesos administrativos y operativos del departamento de talento humano con el fin de determinar la eficiencia y eficacia del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Realizar el Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano que sirva de guía para la Institución en el mejoramiento continuo de la misma.
- ✓ Verificar las políticas de gestión del talento humano.
- ✓ Verificar los perfiles y competencias de las actividades a desarrollar en la empresa.
- ✓ Analizar el Sistema de Gestión de Talento Humano que lleva a cabo la Institución.
- ✓ Determinar cuáles son los aspectos de evaluación que se aplica para medir la gestión del Talento Humano

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

La Provincia de Imbabura está situada en la sierra norte del Ecuador, su cabecera cantonal Ibarra; sus Cantones son: Pimampiro, Urcuquí, Cotacachi, Antonio Ante y Otavalo.

En la actualidad tener una administración basada en objetivos es de gran importancia ya que ayudará al crecimiento de las empresas, de manera particular a las Mutualistas que se basa en el ahorro y préstamo para el desarrollo en el sector de la vivienda.

La Mutualista Imbabura tiene un potencial gigante en lo social, económico e institucional, fue fundada el 19 de noviembre de 1963. En el año de 1977, con la finalidad de seguir ampliando su cobertura y atender a más clientes, se inicia la presencia de la Mutualista Imbabura en uno de los principales cantones de la provincia de Imbabura, Otavalo.

Luego de 50 años de presencia en el mercado financiero del norte del país, Mutualista Imbabura sigue proyectándose hacia el futuro acompañado de una serie de proyectos que contribuirán a su desarrollo, generando innumerables fuentes de empleo y movimiento comercial en la zona de influencia, sin embargo, se hace necesario contrarrestar sus debilidades con el fin de obtener el mejoramiento continuo de la institución.

La matriz de la Mutualista Imbabura se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Ibarra en la Calle Oviedo 7-29 entre Bolívar y Olmedo, teniendo como principal objetivo ser una Institución líder en el campo del Mutualismo, contribuyendo al bienestar familiar

proporcionando a sus asociados servicios y productos innovadores y de calidad; brindando seguridad y confianza, mediante el apoyo de un equipo de colaboradores altamente productivo, competitivo y motivado; aumentando así la lealtad de los clientes.

De esta manera se diseña un sistema de evaluación del desempeño del talento humano acorde a las necesidades de la institución ya que el mismo es una herramienta indispensable para la gestión administrativa y financiera de la empresa en términos de eficiencia, eficacia y economía, evitando peligros no identificados y sorpresas a lo largo del camino.

Se aplica por la necesidad de cumplir la misión y objetivos, además se establece no solo la estructura de todas las dependencias que conforman la Mutualista, sino también las funciones que realizarán cada uno de sus funcionarios.

Dado a la gran competitividad que existe en el mercado financiero la Mutualista Imbabura ve la necesidad de fortalecer el control sobre la Gestión al Talento Humano para de esta manera obtener una mejor calificación ante su entidad controladora la cual es la Superintendencia de Bancos, esto generará una mayor confianza tanto para directivos, funcionarios, empleados y principalmente para sus clientes.

La Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano implica el manejo del recurso más importante y valioso de la Mutualista. La administración del Talento Humano no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; sino que concierne a todo el personal.

Por tal motivo, se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta la Mutualista Imbabura. De aquí se deriva la necesidad de determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la misma.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional del departamento de Talento Humano de la MUTUALISTA IMBABURA de la ciudad de Ibarra a través de la utilización de diferentes estrategias, métodos y técnicas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la normativa interna y externa que rigen en el Departamento de Talento Humano
- Verificar el Sistema de Administración de Talento Humano: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y evaluación del desempeño del talento humano.
- Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el Control Interno de la Gestión del Talento Humano.
- Analizar los procedimientos administrativos de acuerdo a la experiencia y capacitación, a través del desempeño de sus funciones.

1.3. Variables diagnósticas

1.3.1. Normativa legal

1.3.2. Sistema de talento humano

1.3.3. Instrumentos de control interno

1.3.4. Procedimientos administrativos

1.4. Indicadores

1.4.1. Normativa legal

- Leyes
- Reglamentos
- Normas
- Acciones internas
- Acciones externas

1.4.2. Sistema de talento humano

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Desarrollo

- Evaluación de desempeño

1.4.3. Instrumentos de control interno

- Cuestionario de control interno
- Recolección de evidencias
- Flujogramas
- Informes
- Indicadores de Gestión

1.4.4. Procedimientos administrativos

- Manual de Funciones y Competencias laborales
- Plan Institucional de Formación y Capacitación
- Distribución de cargas de trabajo

1.5. Matriz de información diagnóstica

Cuadro N° 1

Matriz de información diagnóstica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMACIÓN
Analizar la normativa interna y externa que rigen en el Departamento de Talento Humano.	Normativa Legal	Leyes Reglamentos Normas Acciones internas Acciones externas	Encuesta Entrevista	Gerente Personal Administrativo y trabajadores
Verificar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y evaluación del desempeño del talento humano.	Sistema de Talento Humano	Reclutamiento Selección Inducción Desarrollo Evaluación de desempeño	Encuesta Entrevista	Gerente Personal Administrativo y trabajadores
Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el Control Interno de la Gestión del Talento Humano	Instrumentos de Control Interno	Cuestionario de control interno Recolección de evidencias Flujogramas Informes Indicadores de Gestión	Encuesta Entrevista Observación	Personal del Departamento de Talento Humano
Analizar los procedimientos administrativos de acuerdo a la experiencia y capacitación, a través del desempeño de sus funciones.	Procedimientos Administrativos	Manual de Funciones y Competencias laborales Plan Institucional de Formación y Capacitación Distribución de cargas de trabajo	Encuesta Entrevista	Personal del Departamento de Talento Humano

FUENTE: Mutualista Imbabura

ELABORADO POR: La Autora

1.6. Identificación de la población

1.6.1. Mecánica operativa

1.6.2. Población o universo

A fin de recabar datos puntuales que reflejen el estado actual de la MUTUALISTA IMBABURA y que permitirá contribuir para el diagnóstico de la presente investigación en la cual se realizara un censo mediante la aplicación de encuestas al personal de la Mutualista el cual consta de 53 empleados según el Departamento de Talento Humano de la Mutualista.

Muestra:

Se aplica el censo = 53 empleados

Cuadro N° 2

Lista de empleados

Identificación	Nombres	Cargo
MATRIZ		
1002433710	ACUÑA IZA DIANA ELIZABETH	ASESOR JURÍDICO
1002763520	ANDRADE PINTO KARLA VALERIA	DIGITADOR VERIFICADOR
1002990248	AUZ SILVA GABRIELA ESTEFANIA	JEFE DE CRÉDITO
1003486592	CARLOSAMA ORTEGA JOHANNA ESTEFANIA	CAJERA(O)
1002455622	CASTRO OBANDO JUAN CARLOS	GERENTE DE NEGOCIOS
1002612198	CEVALLOS TITO SILVANA JEANETH	SECRETARIA GENERAL
1003288477	CHUQUIN LOPEZ ALEX EDUARDO	ANALISTA DE SISTEMAS
1003026380	COLLAGUAZO LLUMIQUINGA WILSON JAVIER	JEFE DE SISTEMAS
1002973434	DUQUE TOCACHI CINTYA XIMENA	ASISTENTE CALIDAD Y PROCESOS
1001931789	ESCOBAR GOMEZ FRANKLIN PATRICIO	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
1000866697	ESPINOSA DE LOS MONTEROS MERLO MARIA DEL CARMEN	FISCALIZADOR TÉCNICO
1003294301	GUDIÑO GORDILLO KATHERINE PAMELA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
1002778734	GUDIÑO OVIEDO FERNANDO XAVIER	OFICIAL DE RIESGOS
0401189980	GUERRERO CHAMORRO JOSÉ ROBERTO	SERVICIOS GENERALES
1002868907	JÁCOME OROZCO PAOLA FERNANDA	ANALISTA DE CRÉDITO

1001564424	LOPEZ CHASQUIZA NELSON PATRICIO	AUXILIAR JURÍDICO
1002849626	LUNA ARROYO NARCIZA DE JESÚS	JEFE DE TALENTO HUMANO
1003136908	MEDINA AGUILAR MARIO DANIEL	OFICIAL DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN HELP DESK
1003023114	MEJÍA CARLOSAMA SILVIO RENE	OPERADOR DE CONSOLA
1003324041	NARVÁEZ CHICAIZA AURA ELIZA	SUPERVISOR OPERATIVO
1002662417	NARVÁEZ GUEVARA ESTEFANIA MONSERRATH	ASISTENTE TARJETA DE CRÉDITO VISA
1001443520	NAVARRETE PÉREZ VÍCTOR HUGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1001898228	NAVARRO MARTÍNEZ JOANNA FERNANDA	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
1003391289	NOBOA PARDO JESSICA ALEXANDRA	OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE
0400686929	ORTEGA VALLEJO JORGE NICOLAS	JEFE DE OPERACIONES
0401384870	PASPUEL TANA PATRICIA DEL ROCIO	ASISTENTE DE AUDITORIA
1000966166	PÉREZ FLORES NELIN EDMUNDO	JEFE DE AGENCIA MATRIZ
1002058145	PONCE JARA ANDREA FELISA	TESORERA(O)
1002665410	PRADO LOPEZ CLAUDIA PATRICIA	AUDITORA INTERNA
1312565920	SORNOZA GARCIA ANGGIE LEONOR	CAJERA(O)
1002440632	TERAN VALLEJO CAROL FERNANDA	ASISTENTE OPERATIVO
1002694626	VACA AGUIRRE SANDRA ELIZABETH	CONTADOR GENERAL
1001700853	VACA BASTIDAS SONIA ISABEL	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
1001967635	YEPEZ TORRES WILIAN HOMERO	OFICIAL DE COBRANZAS
OTAVALO		
1002225447	CACHIGUANGO QUINCHIGUANGO ZOILA	SERVICIOS GENERALES
1002355624	DONOSO JÁCOME PAULA VIVIANA	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
1003362363	PUENTE IZA DANIELA LEANDRA	CAJERA(O)
1707764708	VELA DIEGO ELIECER	JEFE DE AGENCIAS
1002959342	VINUEZA CIFUENTES ERICK MARCELO	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
CCNU		
1725057291	GARCÉS ANDRADE ANDREA CAROLINA	BALCÓN DE SERVICIOS
1723088553	GARCIA YEPEZ HOMERO ONOFRE	CAJERA(O)
1713242277	RAMIREZ QUIMBA NIDIA MARLENE	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
1709673956	VELASQUEZ VITERI JENNY PATRICIA	JEFE ZONAL
ATUNTAQUI		
1002963724	DÁVILA MONTUFAR DOMENICA ESTEFANIA	BALCÓN DE SERVICIOS
1001626470	ESCOBAR REINOSO MILKO SANTIAGO	JEFE DE AGENCIA
1004710446	TAPIA BOLAÑOS KATHERINE PAOLA	CAJERA(O)
0401203633	YANDÚN ENRÍQUEZ MILENA MARICEL	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
LAGUNA MALL		
1003008842	CHALEN VACA RUTH SARA	CAJERA(O)
1003525027	CORAL GOMEZ JESSICA PAMELA	BALCÓN DE SERVICIOS
1002986006	GUAIGUA GUALOTO GABRIELA VERÓNICA	SERVICIOS GENERALES
1002027686	VERA CARRILLO JOSÉ ANDRES	JEFE DE AGENCIA LAGUNA MALL

Fuente: Mutualista Imbabura

Elaborado por: La Autora

Información primaria

1. Encuesta

En este tema se aplicó la encuesta a los empleados de la Mutualista con el fin de determinar la necesidad del desarrollo de este tema.

2. Entrevista

Se aplicó la entrevista a la Gerente de la Mutualista Imbabura Lcda. Myriam Tafur con el fin de recabar información importante ya que es la persona que está al tanto de todo el manejo de la institución como tal.

3. Observación

Mediante la observación directa se determinó el área física, el ambiente de trabajo y los procesos que se realizan en el área de talento humano específicamente para de esta manera obtener información real de la situación en la que se encuentre la institución.

1.6.3. Información secundaria

Se utilizó libros, reglamentos, disposiciones, normas

1.7. Tabulación, análisis evaluación de información

1.7.1. Encuesta aplicada al talento humano de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra.

1. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a la Mutualista?

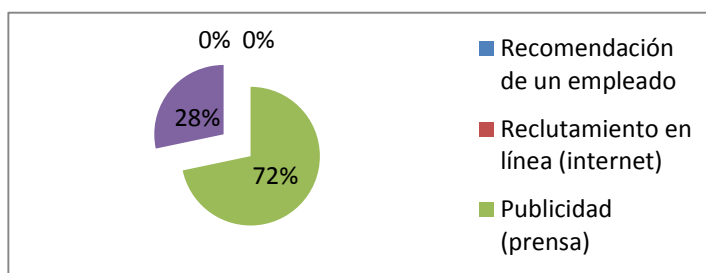
Cuadro N° 3

Reclutamiento

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Recomendación de un empleado	0	0
Reclutamiento en línea (internet)	0	0
Publicidad (prensa)	15	28,30
Otros	38	71,70
TOTAL	53	100

Gráfico N° 1

Reclutamiento



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

Según los datos recopilados por esta encuesta, los empleados manifiestan que la fuente de reclutamiento utilizada fue Publicidad también afirman que se realizó mediante otras fuentes.

2. ¿Cómo efectúan la selección de personal del Recurso Humano?

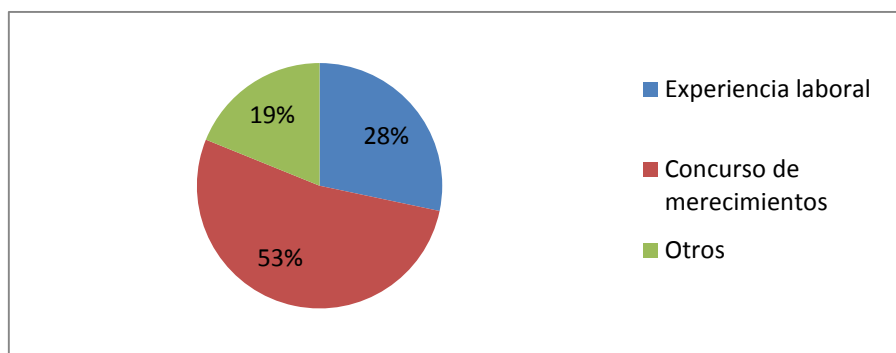
Cuadro N° 4

Selección de personal

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Experiencia laboral	28	52,83
Concurso de merecimientos	15	28,30
Otros	10	18,87
TOTAL	53	100

Gráfico N° 2

Selección de personal



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos la selección de personal se realiza por medio de concurso de merecimientos, que realiza la Mutualista, y el resto manifiesta que se realiza por experiencia laboral, lo que nos indica que la selección de personal se realiza por concurso de merecimientos lo cual hace que el conocimiento acerca de su área de trabajo sea muy alto.

3. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Mutualista?

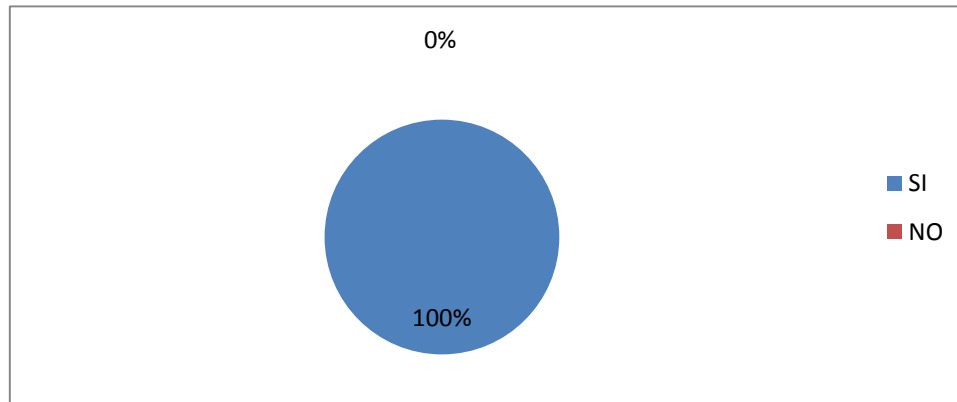
Cuadro N° 5

Inducción

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	53	100
NO	0	0
TOTAL	53	100

Gráfico N° 3

Inducción



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos se puede observar que el total de los empleados de la Mutualista si recibió capacitación al ingresar a la misma, esto nos indica que la empresa si se preocupa y enfatiza a capacitar a sus nuevos empleados para así poder tener un mejor desempeño laboral.

4. ¿Se han impartido constantes cursos de capacitación relevantes de acuerdo a su área de trabajo?

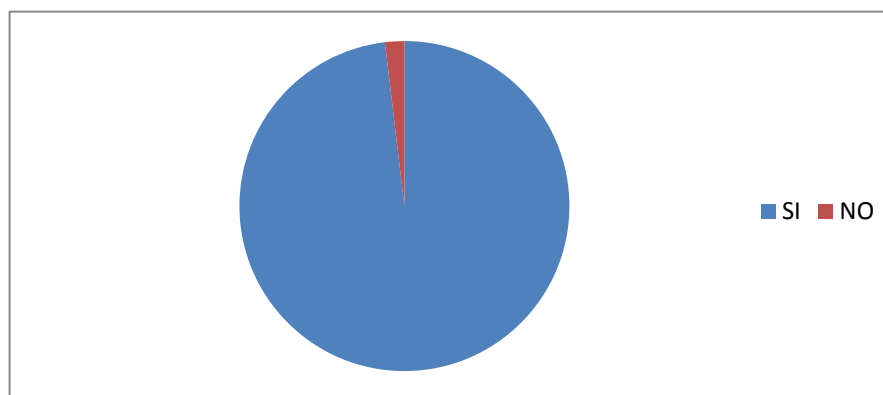
Cuadro N° 6

Capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	52	98,11
NO	1	1,89
TOTAL	53	100

Gráfico N° 4

Capacitación



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar que, los empleados de la Mutualista reciben constantemente cursos de capacitación, puesto que los directivos se preocupan por mantener a su personal altamente capacitado de acuerdo al área en que se desarrollan.

5. ¿Se realizan programas de evaluación de desempeño de acuerdo a su actividad laboral?

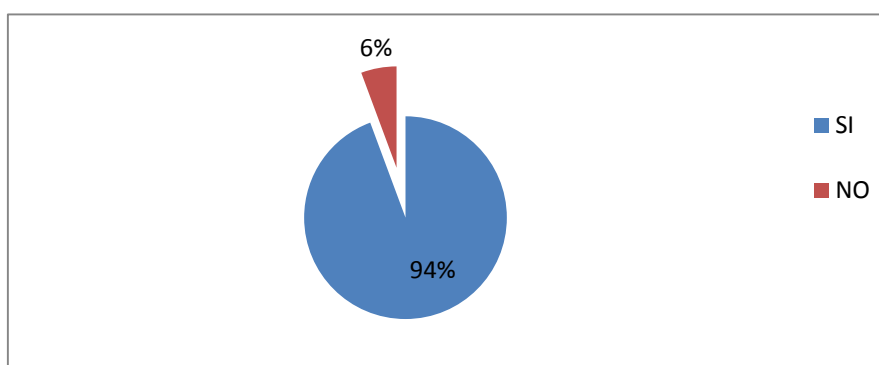
Cuadro N° 7

Evaluación de desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	50	94,34
NO	3	5,66
TOTAL	53	100

Gráfico N° 5

Evaluación de desempeño



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los datos obtenidos de la encuesta se ha llegado a determinar que si se realizan programas de evaluación de desempeño, por lo tanto en la Mutualista toman muy en cuenta evaluar el desempeño laboral de los empleados ya que de esta manera ayuda a mejorar y a su vez determinar que fallos pueden tener para desarrollar su actividad laboral.

6. ¿Su conocimiento sobre la misión y visión fue adquirido a través de las autoridades?

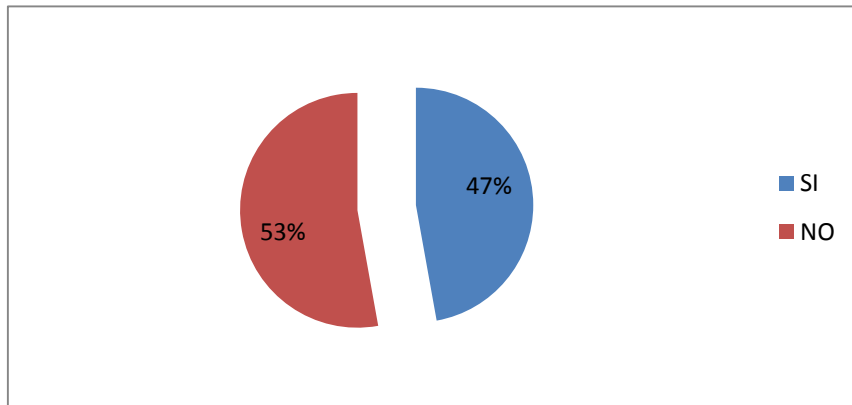
Cuadro N° 8

Conocimiento de misión y visión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	25	47,17
NO	28	52,83
TOTAL	53	100

Gráfico N° 6

Conocimiento de misión y visión



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los empleados nos indica que el conocimiento de la misión y visión de la empresa fue adquirida por parte de las autoridades o directivos de la misma, y el resto de los empleados respondió que no, debido a que son empleados nuevos.

7. ¿Cree usted que el conocimiento de la misión y visión contribuye con su crecimiento profesional?

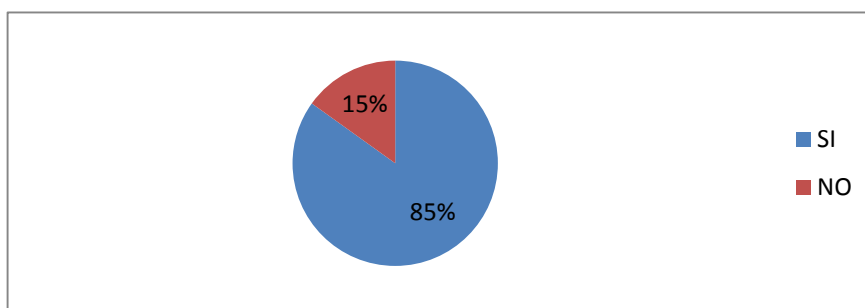
Cuadro N° 9

Misión y visión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	45	84,91
NO	8	15,09
TOTAL	53	100

Gráfico N° 7

Misión y visión



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos de la encuesta se puede observar que la mayoría de los empleados manifiesta que el conocimiento de la misión y visión de la Mutualista contribuye a su desarrollo profesional, orientándolos de mejor manera para cumplir con los objetivos y metas propuestos por la empresa.

8. ¿Posee la Mutualista un organigrama estructural?

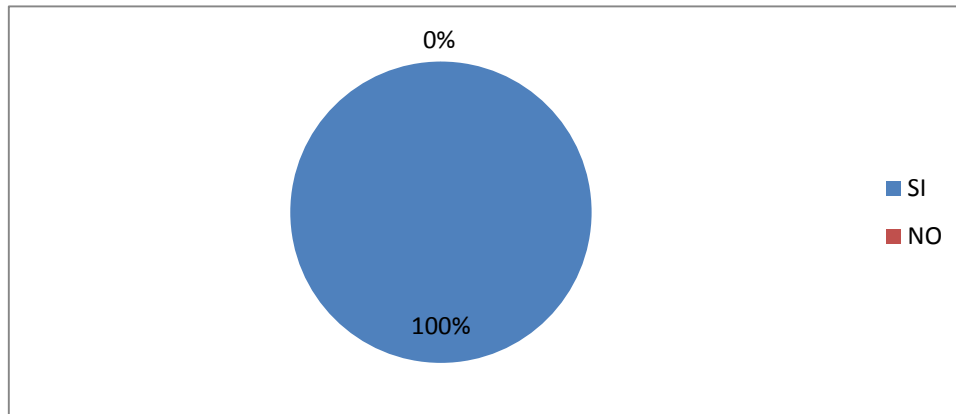
Cuadro N° 10

Organigrama estructural

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	53	100
NO	0	0
TOTAL	53	100

Gráfico N° 8

Organigrama estructural



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar que el total de los empleados manifiesta que si existe un organigrama estructural, lo cual les ayuda a tener una mejor orientación de los puestos de trabajo que ocupa cada empleado de la Mutualista.

9. ¿Existen manuales de funciones para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo?

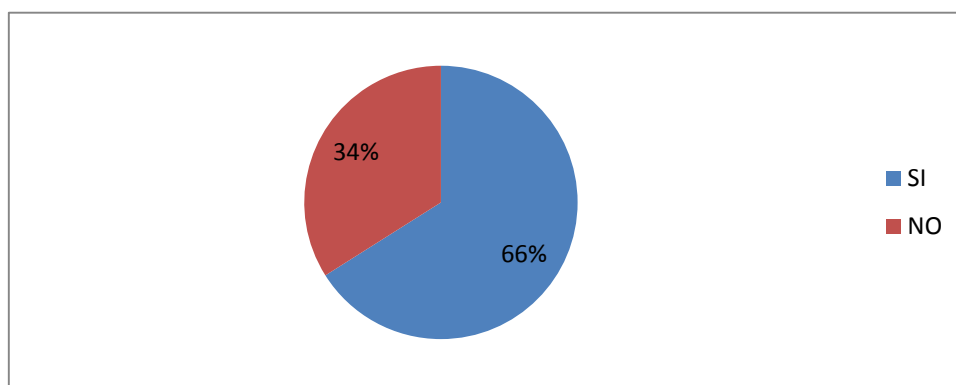
Cuadro N° 11

Manual de funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	35	66,04
NO	18	33,96
TOTAL	53	100

Gráfico N° 9

Manual de funciones



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos de la encuesta, la mayoría de los empleados manifiestan que si cuenta con un manual de funciones designado para su puesto de trabajo, mientras que el resto manifestó que no cuenta con un manual debido a que son empleados nuevos.

10. ¿Las disposiciones emitidas por los altos mandos son cumplidas de manera oportuna y eficiente?

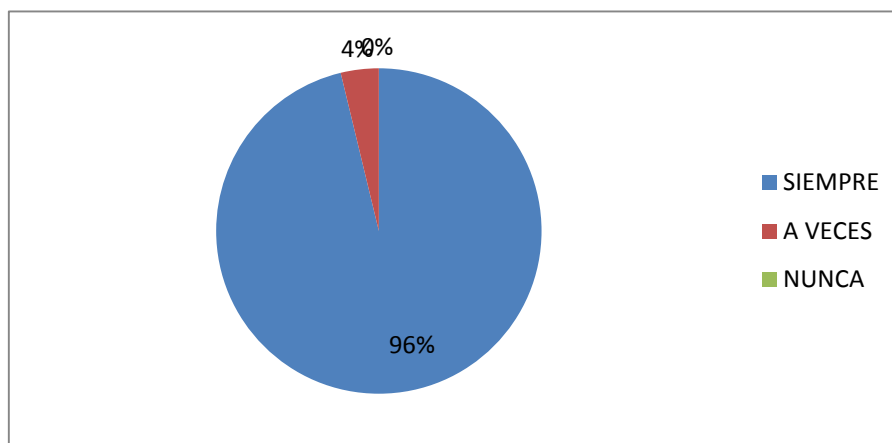
Cuadro N° 12

Disposiciones

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	51	96,23
A VECES	2	3,77
NUNCA	0	0
TOTAL	53	100

Gráfico N° 10

Disposiciones



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los datos obtenidos la mayoría de los empleados manifiesta que si cumple de manera oportuna y eficiente con las disposiciones emitidas por sus jefes superiores.

11.¿Existe un sistema adecuado que permita evaluar la puntualidad de cada trabajador de la Mutualista?

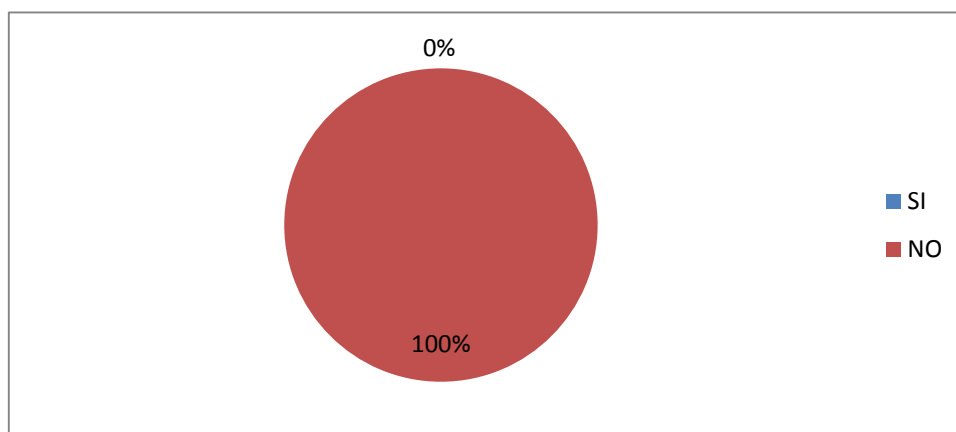
Cuadro N° 13

Puntualidad

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	53	100
TOTAL	53	100

Gráfico N° 11

Puntualidad



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta se puede observar que el total de los empleados manifiesta que no existe un sistema adecuado que permita evaluar la puntualidad de cada uno.

12. ¿Recibe información de cómo desempeña su puesto de trabajo?

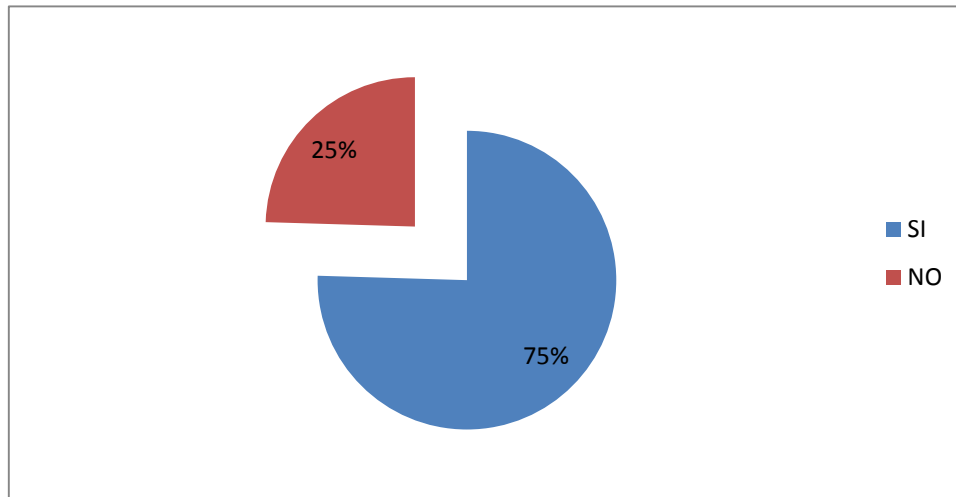
Cuadro N° 14

Desempeño laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	40	75,47
NO	13	24,53
TOTAL	53	100

Gráfico N° 12

Desempeño laboral



FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS:

De los datos recopilados de la encuesta se llega a determinar que la mayoría de los empleados no recibe información acerca de cómo está desempeñando su trabajo.

1.8. Entrevista aplicada a la gerente de la mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Finalmente después de haber realizado la investigación y recopilación de la información de los empleados de la Mutualista Imbabura, y después de ya haber evaluado sus respuestas y criterios. Me permití realizar una entrevista a la Gerente General de la Mutualista Imbabura, Lcda. Myriam Tafur, y a continuación presento el informe detallado de la información recaudada mediante la entrevista entablada con una de las altas autoridades que tiene la Mutualista Imbabura y que será un pilar importante en la realización del diagnóstico situacional de la institución, ya que tenemos recopilada información de los empleados y directivos de la misma.

1. ¿Cómo está establecida la estructura institucional de la mutualista?

“Nosotros estamos estructurados, tenemos una matriz que está ubicada aquí en la ciudad de Ibarra y más cuatro oficinas adicionales, una sucursal en la ciudad de Quito, una agencia en Quito en el Sur de la ciudad, una agencia en la ciudad de Otavalo y otra en la ciudad de Atuntaqui que prácticamente es nueva, se creó hace 3 años o sea tenemos 5 puntos de atención al cliente.

Nuestra estructura institucional: pues nosotros estamos liderados por una junta general de asociados la cual se forma de los mismos socios que tienen aquí sus depósitos y que tiene que cumplir ciertos lineamientos de carácter legal para poder asumir la calidad de miembros de la junta, participar en la sesiones y tomar las resoluciones que se requieran en función del orden del día de la convocatoria. Estamos luego precedidos por un directorio que sale de la junta general, son 5 personas que se eligen que deben igual cumplir con un perfil académico,

profesional ya que también deben tomar un depósito base en su cuenta por un determinado tiempo. Entonces, con esa serie de requisitos se cumple lo que es el directorio que viene a ser el gobierno corporativo de la institución. El directorio elige al Gerente General que en este caso soy Yo y después de mi persona esta una estructura organizacional basada en lo que son Jefes Comercial y luego los jefes de las distintas unidades, como la unidad de auditoría interna, la unidad de la auditoría externa, el tema de la unidad de lavado de activos que son adicionales y que son asesoramiento y apoyo a la gerencia y para la toma de decisiones.”

2. ¿La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?

“Sí, nosotros hicimos un levantamiento de los procesos hace más o menos 2 años y hemos venido actualizando paulatinamente, porque nuestra institución está en continuo crecimiento y cada vez que se genera un producto o crece la institución o se genera una agencia o un servicio tiene que ser actualizado los procesos, entonces están identificados todos los procesos gobernantes que tenemos en la entidad que son básicamente 4 y estamos trabajando en los que son los subprocesos que ya están definidos también y estamos también en este año llegando a detallar actividades, porque la mejor realización data de llegar de un macro proceso o un proceso gobernante hasta el nivel mínimo de detalle en donde usted tenga su estructura organizacional y toda las transacciones que se desarrollan en su empresa tengan una ruta dentro de la institución, de esa manera todos sabemos hacia dónde queremos ir, todos los procesos están identificados y definidos, así se evitan los cuellos de botella que generan a veces pérdidas del negocio o pérdidas operativas y se hacen más ágiles también las personas.”

3. ¿Qué tan importante considera usted que tiene la auditoría de Gestión al Talento Humano de la Mutualista Imbabura?

“Es de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La Auditoría de Gestión del Talento Humano, se está convirtiendo en necesidad para muchas Instituciones. Esta nueva tendencia constituye el tratamiento al Talento Humano de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existente en la Institución.

4. ¿Qué importancia tiene el realizar evaluaciones del desempeño al Talento Humano de la Mutualista Imbabura?

“Es muy importante ya que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”

5. ¿Qué tan importante considera mantener al personal de la institución en constantes capacitaciones para el mejoramiento de la misma?

“Si por supuesto en el mundo actual de la globalización obliga a las Instituciones hacer más competitivas con el fin de lograr su supervivencia. Esta supervivencia trae consigo una

mayor exigencia en la calidad de los procesos y productos, la innovación permanente, el estímulo en precios, la utilización de tecnología de vanguardia, un mejor servicio al cliente; todo ello sería injusto si la Institución no cuenta con un personal altamente calificado que solo es posible lograr con programas de capacitación y desarrollo”.

6. ¿La calidad en el servicio y atención al cliente es parte de los propósitos de la institución?

“Sí, desde luego lo más importante y creo que es una de las partes en las cuales hemos modificado nuestro actuar, anteriormente la institución estaba basada en atender al cliente, solamente que se acerque acá a la oficina, o sea se acercaba acá a la oficina abría una cuenta, si habría en buena hora y si no, no pasaba nada, pero ese es un error que nosotros tenemos en la mentalidad de nuestros líderes que no han sabido que el cliente siempre es lo primero y que debemos darle una atención preferencial ya que en base a los clientes es que nosotros crecemos, que tenemos una mejor solvencia o una rentabilidad; nuestra entidad es básicamente una entidad donde se vende un servicio y nosotros hemos en estos años capacitado a nuestro personal y hemos reforzado todo lo que es el área comercial. Hoy tenemos en cada oficina 2 o 3 personas que son específicamente comerciales que ellas hacen la revisión de todas las transacciones que tiene el cliente e inclusive le atienden directamente al domicilio para evitar que el cliente tenga que trasladarse o poner en riesgo sus recursos cuando por ejemplo hablamos de inversiones que realiza el cliente en la institución”

7. ¿Cuál es el horizonte de mejoras en el corto plazo?

“Nosotros tenemos un plan estratégico, en el cual basamos nuestro accionar, el plan estratégico básicamente lo hemos cumplido en un 98% hasta la fecha, creo que básicamente nosotros nos vamos a enfocar en seguir creciendo, nuestra acción va a estar basada en crecer en número de activos, crecer en número de socios, tema de rentabilidad, incrementar la rentabilidad, mejorar solvencia, tenemos proyecto de abrir nuevas oficinas 2 al menos, en el corto plazo una en Tulcán y una posiblemente en la ciudad de Ambato y básicamente terminar todos los proyectos habitacionales que tenemos en camino que tenemos una serie de inmueble que hemos comprado con la visión de hacer proyectos habitacionales, entonces ahora estamos desarrollando 1, terminamos ese y vamos a seguir con los que tenemos ya aprobados por el municipio que son unos 2 que 3 proyectos más uno por cada año, entonces en función de eso vamos desarrollando un crecimiento de la entidad en todo su campo, lo que es la generación de crédito, el desarrollo de proyectos, el crecimiento de puntos de atención y el pago de servicios que es una de nuestra nuevas ofertas dentro del mercado financiero, lo que es la tarjeta de crédito internacional, ya que nos salió la autorización de la superintendencia, entonces vamos a trabajarla después del segundo trimestre y todo lo que son servicios en línea.”

8. ¿Cómo ve la mutualista dentro de cinco años?

“Nosotros la vemos como una entidad mucho más grande, una entidad ya de tamaño mediano, podría ser con unos 40 o 50 millones en activos, actualmente tenemos 25 millones en activos, es decir duplicar por lo menos los activos de la entidad; podría ser una entidad que tenga buena solvencia, al menos con unos 7 u 8 puntos de atención al cliente todos fortalecidos, un buen personal debidamente capacitado, con una baja rotación de lo que es el recurso

humano, un recurso humano bien capacitado y motivado que creemos que es uno de los principales recursos que tiene la entidad, hemos hecho muchos cambios precisamente enfocados en llegar a tener un recurso humano lo que sea necesario en inversión para que el cliente se encuentre bien atendido y que todos los productos lleguen a los clientes, porque la fase de mercadeo que tenemos que hacer es muy alta, hoy tenemos mucha competencia, tenemos una zona que está llena de todo tipo de entidades financieras.

1.9. Observación directa

1.9.1. Aspecto observado: ambiente de trabajo

En la Mutualista Imbabura se pudo observar un ambiente de trabajo adecuando tanto entre empleados y directivos como de empleados entre sí, lo cual genera una mayor eficiencia del trabajo cumpliendo a cabalidad las funciones designadas a cada empleado, y por ende se logra tener una buena atención al cliente generando mayor confianza en el mismo.

1.9.2. Aspecto observado: área física

De acuerdo a la observación directa que se realizó en las instalaciones de la Mutualista Imbabura se pudo observar que el espacio físico es adecuado para realizar las diferentes actividades de los empleados lo cual se puede determinar que existe un mayor desempeño laboral al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne de acuerdo al área en la que se desenvuelven.

1.10. Síntesis FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), nos permite analizar los elementos internos y externos. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la Institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil modificarlas. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

1.11. Matriz FODA

Cuadro N° 15

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de planta con experiencia • Ambiente laboral adecuado • Conocimiento del personal del plan estratégico • Infraestructura física amplia • Posee 5 puntos de atención al cliente en la provincia de Imbabura y Pichincha. • Profesionales titulados • Existen los servicios necesarios para servir a los clientes de la Mutualista • Contar con un sistema de evaluación al desempeño al Recurso Humano. • Programas de capacitación de los empleados • Plan de mejora de la Gestión del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones de abrir otras 2 agencias, una en la ciudad de Tulcán y otra posiblemente en Ambato. • Crecimiento y cobertura nacional. • Cursos y actualización de conocimientos para los empleados en el extranjero
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control en el cumplimiento del código de conducta y ética institucional. • Falta de un sistema de control adecuado en la evaluación del desempeño del personal • Desactualización del orgánico Funcional • Ineficiente comunicación acerca del desempeño laboral • Falta de capacitación del personal nuevo de la entidad. • La capacitación del personal no es equitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los créditos entregados por el BIEES (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a menor interés y mayor tiempo. • El alto grado de competitividad en el mercado • Otras instituciones financieras trabajen bajo términos de eficiencia y calidad

FUENTE: Mutualista Imbabura

ELABORADO POR: La Autora

1.12. Estrategias: FA, FO, DO, DA

1.12.1. Cruce estratégico fortalezas-oportunidades

FORTALEZA Existen los servicios necesarios para servir a los clientes

OPORTUNIDAD Crecimiento y cobertura Nacional

ESTRATEGIA

Mutualista Imbabura cuenta con los servicios necesarios para atender a sus clientes de manera eficiente y eficaz lo que le permitirá obtener una mayor calidad de servicio en sus diferentes agencias tanto dentro de la provincia de Imbabura como fuera de ella.

1.12.2. Cruce estratégico fortalezas-amenazas

FORTALEZA Posee 5 puntos de atención al cliente en la provincia de Imbabura y Pichincha

AMENAZA El alto grado de competitividad en el mercado

ESTRATEGIA

La Mutualista Imbabura cuenta con 5 puntos de atención al cliente en algunas ciudades de Imbabura y Pichincha, lo cual es una estrategia que ayuda a contrarrestar la competencia existente en el mercado brindando mayor servicio y atención al cliente según sus necesidades.

1.12.3. Cruce estratégico debilidades –oportunidades

DEBILIDAD Poca experiencia del personal nuevo de la entidad

OPORTUNIDAD Cursos y actualización de conocimientos para los empleados en el extranjero

ESTRATEGIA

Con las capacitaciones al personal fuera del país se lograra obtener mayores conocimientos que ayuden al desarrollo y crecimiento tanto personal como de la Mutualista.

1.12.4. Cruce estratégico debilidades –amenazas

DEBILIDAD La capacitación del personal no es equitativa

AMENAZA Otras instituciones financieras trabajen bajo términos de eficiencia y calidad

ESTRATEGIA

La falta de capacitación a todos los empleados disminuye su eficiencia lo cual no permitirá ser mayormente competitivo por lo que se debe realizar capacitaciones constantes especialmente al personal nuevo para que de esta manera esté al tanto del funcionamiento y manejo de las actividades y recursos que posee la empresa.

1.13. Determinación del problema diagnóstico.

Luego de realizada la investigación en la Institución con la recolección primaria como son las encuestas y entrevista, para luego obtener los resultados del diagnóstico a través de la herramienta FODA; y luego con el Cruce de Matrices se ha identificado que la Mutualista Imbabura no dispone de una adecuada Auditoría de Gestión al Talento Humano, en el que permita brindar un servicio de calidad a clientes internos y externos.

Es necesario que al personal se le capacite regularmente en el área que le corresponde de esta forma se dará mayor atención al usuario cuando lo requiera, por esta razón se hace necesaria mantener un adecuado control interno en lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano ya que es muy importante contar con el personal altamente capacitado y con experiencia, realizando una adecuada selección del personal lo cual ayude un mejoramiento continuo tanto profesional como de la Mutualista en sí, y de esta forma brindar mayor atención y servicio a los usuario

En conclusión por los factores antes mencionados y de acuerdo con la investigación realizada, se puede determinar que el problema en la Mutualista Imbabura radica en la falta de una **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**, por lo que se considera necesaria la presente propuesta para el mejoramiento continuo en todos los procesos, procedimientos que se brinda al público en general dentro de las funciones y responsabilidades de la Institución escenario de la Investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Modelo

2.1.1. Concepto

(Bermón, 2010), Indica: “Es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto”.

El modelo constituye una guía base para desarrollar de mejor manera los procesos y actividades de una organización.

2.1.2. Requisitos de un modelo

(Modelos y su Uso, 2010) Manifiesta que “Un modelo es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.

Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

- *Un propósito claramente definido.*
- *Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).*

- *Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).*
- *El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.*

2.2. La auditoría

2.2.1. Definición

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012) Manifiesta que Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos

La auditoría es un proceso mediante el cual se obtiene y evalúa de manera objetiva los diferentes procedimientos financieros, operativos, informáticos, etc., aplicados dentro de una organización; con el fin de determinar el grado de confiabilidad de la información proporcionada por dicha organización.

2.2.2. Objetivo de la auditoría

Determinar si los estados financieros están adecuadamente presentados en las fechas y periodos indicados. (pág. 8)

2.2.3. Clases de auditoría

1. Auditoría interna

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 9) Manifiesta que “Es una actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones como un servicio para la administración”.

La auditoría interna es aquella actividad que se realiza dentro de la empresa ejecutada con el fin de verificar las operaciones que se realizan.

2. Auditoría externa

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 9) Manifiesta que “Es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa”

La auditoría externa es realizada por personas independientes realizadas en empresas privadas.

2.2.4. Ramas de la auditoría

1. Financiera

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 10) Manifiesta que “Tiene como objeto el estudio del sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir

opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado”.

2. Administrativa

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 10) Manifiesta que “Tiene como objeto el estudio del proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para mejorar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado”.

3. Informática

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 10) Manifiesta que “Tiene como objeto el estudio del sistema computarizada, para emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado”.

4. Tributaria

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 11) Manifiesta que “Tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada, para emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas”.

5. Ambiental

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 11) Manifiesta que *“Es el examen a las políticas generales de desarrollo sustentable, para medir el grado de la conservación del patrimonio natural”*.

6. De gestión

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 11) Manifiesta que *“Es el examen ordenado y profesional, llevando a cabo por un equipo multidisciplinario de personas, que evalúan el sistema de control interno y la gestión, de un ente contable, programas y proyectos, con la finalidad de establecer si el desempeño o ejecución se ha realizado, considerando los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia de los recursos disponibles”*.

7. Forense

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012, pág. 11) Manifiesta que *“Es la actividad abocada a la revisión y el análisis crítico y pormenorizado de las actividades, procesos y hechos derivados de la detección o la presunción de un ilícito, mediante la utilización de procedimientos específicos”*.

Las ramas de la auditoría ayudan a tener un mejor enfoque de lo que es cada una y su principal función dentro del estudio, evaluación y ejecución de la auditoría.

2.2.5. Las cinco e de la auditoría

1. Eficacia

(MALDONADO E., 2011, pág. 23) Manifiesta que *“Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos”*.

2. Eficiencia

(MALDONADO E., 2011, pág. 23) Manifiesta que *“Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”*.

3. Economía

(MALDONADO E., 2011, pág. 24) Manifiesta que *“Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menos costo posible”*.

4. Ética

(MALDONADO E., 2011, pág. 24) Manifiesta que *“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad”*.

5. Ecología

(MALDONADO E., 2011, pág. 24) Manifiesta que *“Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”*.

Estos elementos deben relacionarse ente sí, para ser expuestos en los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, y de esta manera el auditor prepare un programa que ayude a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

2.2.6. Papeles de trabajo

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012) Manifiesta que *Los papeles de trabajo son los registros que el auditor mantiene de los procedimientos seguidos, las pruebas efectuadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en la auditoría.*

Los papeles de trabajo son instrumentos del trabajo de auditoría, los cuales ayudan al auditor a la formación de una opinión, en la preparación de su informe final.

2.2.7. Clasificación de los papeles de trabajo

1. Por su uso

✓ Expediente de la Auditoría

(De la Peña Gutiérrez, 2011) Manifiesta que *Son papeles de uso limitado, para una sola auditoría.*

✓ **Expediente continuo de la Auditoría**

Se usan continuamente, siendo útiles para la comprobación de las cuentas no solo en el periodo que se prepara sino en ejercicios futuros.

2. Por su contenido

✓ **Hoja de trabajo**

Es la cedula de control que muestra las interrelaciones de todas las demás cedulas, de otros tipos de evidencias y el informe final.

✓ **Cédulas sumarias o de resumen**

Contienen el primer análisis de los datos relativos a uno o varios renglones de las hojas de trabajo, sirven como enlace entre estas y las cédulas de análisis.

✓ **Cédulas analíticas o de comparación**

Contienen el análisis y la comprobación de los datos de las cédulas sumarias, detallando renglones o datos específicos. (pág. 69, 70)

2.2.8. Marcas y referenciación de auditoría

(De la Peña Gutiérrez, 2011, pág. 73) Manifiesta que “*Se denominan referencias de las hojas de trabajo a los caracteres alfanuméricos que las identifican y que van a permitir ordenar los papeles de trabajo de una forma lógica, facilitando, de esta manera, su manejo y archivo*”.

Son aquellos símbolos que el auditor adopta para identificar y dejar constancia de las técnicas que se hayan utilizado en el proceso de evaluación de una entidad.

1. Tipos de referencias

(De la Peña Gutiérrez, 2011, pág. 74) Manifiesta que “La referencia de la propia hoja de trabajo que la identifica, que generalmente se escribe en rojo en la esquina derecha de la misma.

Las referencias cruzadas que se han utilizado en su elaboración que sirven para identificar aquellas otras hojas de trabajo de las que se han importado información necesaria para su confección, o aquellas otras que identifican hojas de trabajo a las que se ha exportado información desde la actual. Estas referencias también se escriben en rojo y, normalmente, se sitúan a la izquierda del dato o cifra importada y a la derecha de los exportados”.

2.2.9. Informes de auditoría

1. Concepto

(LARA V., Auditoría Financiera, 2012) Manifiesta que El informe de auditoría es un documento profesional que oficializa los criterios del auditor sobre el examen realizado a los estados financieros de una entidad.

El informe de auditoría es una opinión expedida por el auditor interno o por un auditor externo independiente como resultado de una auditoría realizada a una entidad.

2. Tipos de informes

✓ Cortos

Carta a la gerencia.

✓ Largos

Carta dictamen e Informe Confidencial. (págs. 60-61)

2.3. Gestión

2.3.1. Definición

(Blanco Luna, 2012, pág. 394) Manifiesta que *“Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos”*.

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad aprovecha los recursos disponibles y su adecuado empleo en el cumplimiento de sus objetivos.

2.4. Auditoría de gestión

2.4.1. Definición de auditoria de gestión

(Blanco Luna, 2012) Manifiesta que Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los

objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Es un examen realizado por un equipo multidisciplinario, el cual evalúa la gestión de una entidad con el fin de establecer si el desempeño de la misma cumple con los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia de los recursos que posee la organización.

2.4.2. Objetivos

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos

2.4.3. Alcance

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. (págs. 403-404).

2.4.4. Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión

Cuadro N° 16

Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los Estados Financieros
Es no solo numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Puede participar en su ejecución, profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica.

Fuente: (MALDONADO E., 2011, pág. 21)

Elaborado por: El Autor

2.4.5. Fases del proceso de auditoría de gestión

1. Fase I

✓ Conocimiento preliminar

(LARA V., Auditoría De Gestión Anexo N° 1, 2012) Manifiesta que “Antes de dar comienzo al trabajo de una auditoría de gestión, el auditor deberá obtener un conocimiento preliminar de las áreas a examinarse, para lo cual preparara una visita de inspección a la misma; esto permitirá proporcionar al auditor algunos conocimientos acerca de las actividades principales que cumplen cada una de ellas en la institución”.

✓ Objetivos

- *Diagnosticar la gestión de la institución en su realidad presente y sus probables proyecciones.*
- *Obtener conocimiento del objeto de la entidad, para efectuar una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados.*
- *Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno. (pág. 1)*

2. Fase II

✓ Planificación

(Contraloría General del Estado) Manifiesta que La planificación de Auditoría es una fase que consiste en orientar la revisión hacia los objetivos para los cuales se debe establecer los pasos a seguir en el presente y siguientes actividades a desarrollar

✓ **Objetivos**

- *Obtener un conocimiento de los planes, programas y políticas de la entidad*
- *Servir de guía para una correcta y adecuada ejecución del trabajo de auditoría interna de gestión empresarial.*
- *Determinar la naturaleza, alcance, objetivos específicos, condiciones y limitaciones del examen que realizará el Auditor Interno. (pág. 53)*

3. Fase III

✓ **Ejecución del trabajo**

(LARA V., Auditoría De Gestión Anexo N° 1, 2012) Manifiesta que Establece programas que al ser ejecutados obtienen evidencia suficiente, competente y relevante, con lo cual podrá demostrar la veracidad de los resultados obtenidos y que serán el sustento de los hallazgos, que a su vez respaldaran el informe de auditoría.

✓ **Objetivos**

- *Obtener evidencia suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos en cada programa de trabajo.*
- *Determinar y comprobar a través de pruebas de auditoría las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos a auditarse.*
- *Elaborar los papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría. (pág. 29)*

4. Fase IV

✓ Comunicación de Resultados

(LARA V., Auditoría De Gestión Anexo N° 1, 2012) *Manifiesta que La comunicación de resultados se efectúa durante todo el proceso de la auditoría, de forma verbal y escrita.*

✓ Objetivos

- *Elaborar el informe borrador de auditoria, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones.*
 - *Preparar la conferencia final, donde se permitirán que los funcionarios responsables de la administración expongan sus opiniones y presenten los justificativos a los hallazgos relevantes.*
 - *Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la entidad.*
- (pág. 42)

5. Fase V

✓ Seguimiento

(LARA V., Auditoría De Gestión Anexo N° 1, 2012) *Manifiesta que Efectuado el informe de Auditoría de Gestión, el auditor proporcionara soluciones, como valor agregado, a través de recomendaciones a la entidad auditada, para proceder a su inmediata implantación.*

✓ Actividades

- *Comprobar si los servidores involucrados fueron receptivos a las recomendaciones presentadas en el informe.*
- *Verificar, estudiar y revisar si la aplicación de las recomendaciones satisface plenamente las necesidades del cliente o ciudadanía.*
- *Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su recuperación o reparación. (pág. 48)*

2.6. Control interno

2.6.1. Definición

(MALDONADO E., 2011) Expresa: *El control interno es un proceso. No debe considerarse como un sistema aislado. Temporal y ajeno a las demás fases.*

El control interno será utilizado en el transcurso de la investigación puesto que permitirá medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología, en cada una de las actividades que realiza el Departamento de Talento Humano encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

2.6.2. Componentes del control interno

AMBIENTE DE CONTROL

(COSO ERM), Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

(COSO ERM), expresa: Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: Estratégicos,

Operacionales, Reporte o presentación de resultados, Cumplimiento.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

(COSO ERM), expresa: Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

VALORACIÓN DEL RIESGO

(COSO ERM), expresa: Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- a) Permite entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos de la institución.*
- b) Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.*
- c) Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.*
- d) En la evaluación de riesgos, la dirección considera eventos previstos e inesperados.*
- e) Los riesgos inherentes y residuales son evaluados*

RESPUESTA AL RIESGO

(COSO ERM), expresa: Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

a) Evitar el riesgo

- *Reducir la expansión a una nueva segmentación.*
- *Dejar de producir un servicio altamente riesgoso*

b) Compartir el riesgo

- *Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas*

- *Contratación de outsourcing para procesos del negocio*
- *Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales.*

c) Aceptar el riesgo

- *Auto-asegurarse contra pérdidas*
- *Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo*

d) Mitigar el riesgo

- *Fortalecimiento del control interno en los procesos de la institución.*
- *Diversificación de servicios.*
- *Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo*
- *Reasignación de presupuesto entre unidades operativas.*

ACTIVIDADES DE CONTROL

(COSO ERM), expresa: Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.

Este componente será utilizado ya que permitirá mejorar la gestión institucional y disminuir los riesgos a los cuales está expuesta la entidad y unidad.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

(COSO ERM) Indica: En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:

- a) La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.*

- b) Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo.*
- c) La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad.*
- d) El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.*

MONITOREO

(COSO ERM), indica: *La realización de las actividades diarias permite observar efectivamente que los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.*

Permitirá determinar si los niveles de supervisión y gerencia, controlan la realización de actividades, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

2.7. Gestión de talento humano

2.7.1. Definición

(CHIAVENATO, 2009, pág. 2) Manifiesta que *“Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”.*

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces y comprometidos con el fin de obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

2.7.2. Proceso de la gestión del talento humano

(Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 154)

Manifiesta que *“Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”*.

2.7.3. Objetivo del proceso de gestión de talento humano

(Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 156)

Manifiesta que *“El objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización”*.

1. Reclutamiento

(Mondy, 2010, pág. 128) Manifiesta que *“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”*

2. Selección de personal

(Mondy, 2010, pág. 158) Manifiesta que *“Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”*.

3. Inducción de personal

(Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 159)

Manifiesta que *“La inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo”*.

4. Desarrollo

(Mondy, 2010, pág. 198) Manifiesta que *“Implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece”*

5. Evaluación de desempeño

(Mondy, 2010, pág. 239) Manifiesta que *“Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”*

Estos procesos son importantes para llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano el cual ayude a cumplir con las metas y objetivos de una entidad.

2.8. Organigrama

2.8.1. Concepto

(DELGADO & ENA, 2011) Manifiesta que *Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o cualquier otro tipo de organización. En él se refleja*

los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una entidad, en el cual se representa las estructuras departamentales de la misma.

2.8.2. Clasificación de los organigramas

1. Según su finalidad

- a) **Organigramas informativos:** Abarca el conjunto completo de la organización, proporcionando una visión general de la empresa o aspecto de ésta.
- b) **Organigramas analíticos:** su objeto es analizar la estructura de la empresa, bien en su totalidad o bien una parte o aspecto de ésta.

2. Según su extensión

- a) **Organigrama de unidad:** abarca el conjunto completo de la organización, proporcionando una visión general de la empresa sin descender a partes de ésta.
- b) **Organigrama de grupo:** representa un conjunto de unidades independientes que se unen en una estructura superior sin perder para ello su individualidad.

3. Según la información que proporcionan

- a) **Organigrama de estructura:** a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa.
- b) **Organigrama funcional:** representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama.

- c) **Organigrama de personal:** refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa dicho cargo o puesto de trabajo.

4. Según su forma

- a) **Organigrama de forma ramificada:** es el más usual. En él, una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía. Estos organigramas pueden elaborarse de forma vertical o de forma horizontal.
- b) **Organigrama de forma circular:** se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades, áreas o departamentos se separan del centro.
- c) **Organigrama de forma mixta:** consistirá en combinaciones de las formas anteriores. (págs. 6-7-8-9)

2.9. Puestos de trabajo

(CUENCA CERVERA, 2010) Manifiesta que Las organizaciones son definidas como formaciones sociales orientadas al cumplimiento de unos fines, con un círculo preciso de miembros para alcanzarlos. Tales objetivos son descompuestos en funciones que la gestión de recursos humanos debe objetivar en términos de tareas agrupadas en puestos de trabajo, para a continuación garantizar que la organización cuenta con las personas con los perfiles de conocimiento y aptitudes adecuados.

Es la recopilación de los requisitos personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

2.9.1. Herramientas

1. Descripciones de puestos de trabajo

Formalizan el comportamiento que los ocupantes de los mismos deben realizar en términos de misión y responsabilidades.

2. Perfiles profesionales

Los requisitos de formación, experiencia y capacidades de los ocupantes de esos puestos. (págs. 98-102)

2.10. Mutualista

2.10.1. Definición

(Abarca, 2013) Manifiesta: “Proviene de la palabra de mutuo o mutual que pretende eliminar el lucro de las empresas mercantiles. Una mutualidad, mutua, o mutual, es una entidad sin ánimo de lucro constituida bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a unos servicios basados en la confianza y la reciprocidad. Los socios de la mutualidad, llamados mutualistas, contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica. Con el capital acumulado a través de las cuotas de los mutualistas, la institución brinda sus servicios a aquellos socios que los necesiten”.

2.10.2. Principios universales de mutualismo

(Abarca, 2013) Indica “Los principios universales a los cuales rigen las asociaciones de mutualistas son los siguientes”:

a) Adhesión voluntaria

La adhesión de una persona a la mutual debe partir de un acto voluntario y consciente. La única limitante la imponen las disposiciones estatutarias de cada asociación.

Cada uno elige la entidad que más le convenga a sus intereses y requerimientos. La práctica del mutualismo refuerza la libertad individual y no puede ser condicionada ni ser obligatoria.

b) Organización democrática

Fundada en la participación igualitaria, activa y directa de todos los que se vinculan a la mutualista. Permite una participación plena del asociado en la vida institucional, teniendo el derecho de dirigir y controlar la mutual.

c) Neutralidad institucional (Política, Religiosa, Ideológica, Racial)

Indica valorar con equidad las opiniones ajenas; estar siempre dispuestos a actuar con lealtad, preservando la armonía en la institución, pues representa, sin excepciones, a todos sus integrantes.

No debe darse discriminación por motivos raciales, religiosos, ni hacer propaganda de ideas o regímenes políticos partidistas.

d) Contribución acorde con los servicios a recibir

La finalidad económica de la acción mutual deberá estar orientada a producir el mejor servicio social.

e) Capitalización social de los excedentes

Los cálculos de costo en la prestación de los servicios y gastos de administración, pueden presentar excedentes en el ejercicio anual.

f) Educación y Capacitación Social y Mutual

Para desarrollar su función social, las mutualistas están obligadas a promover la educación y capacitación en los campos ideológico, social y técnico.

g) Integración para el desarrollo

La integración es fundamental para el desarrollo y consolidación del mutualismo. La integración permite lograr el intercambio de experiencias, la prestación de servicios recíprocos y, principalmente, la planificación del avance institucional de las asociaciones mutuales.

2.10.3. Áreas de intervención del mutualismo

Las áreas más frecuentes en las cuales el sistema mutual ha intervenido son la salud, la vivienda, la educación, ahorro y préstamo, fondos de jubilación y seguros.

1. Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda

Son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados. Las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda están sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y a las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que disponen la Ley y la Superintendencia de Bancos.

2.10.4. Mutualistas en Ecuador

(Abarca, 2013) Indica: *“Las Mutualistas constituyen el subsector más pequeño del sistema financiero ecuatoriano, constituidas por apenas cuatro entidades divididas en tres grupos”*:

- Mutualistas grandes como Mutualista Pichincha
- Mutualistas medianas como Mutualista Azuay
- Mutualistas pequeñas como: Mutualista Ambato y Mutualista Imbabura.

2.10.5. Mutualista Imbabura

(Imbabura, 2005) Manifiesta: *“Es una entidad de ahorro y préstamo para el desarrollo en el sector de la vivienda, generando soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socio económico de la comunidad, con rentabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social y capital humano comprometido”*.

Mutualista Imbabura es una entidad financiera que está al servicio del pueblo, de manera especial a la gente más pobre ya que es una Institución que proporciona créditos a un bajo interés en lo que se refiere al financiamiento de viviendas, y adicionalmente lo más importante es que los imbabureños confían ya que es una empresa seria.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DEL PROYECTO

MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA

3.1. Introducción

La permanente inquietud de los seres humanos por buscar nuevos caminos y estrategias, para mejorar el servicio al cliente; ha inducido a entender que en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se puedan identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento y de las características competitivas del individuo.

Cuando se utiliza el término Talento Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades, destrezas, competencias y características que le dan vida, participación, interacción, movilidad y acción a toda Institución.

3.2. Plan estratégico institucional

Es una poderosa herramienta que emerge de un diagnóstico de la Institución y es producto del análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro en su conjunto y cada uno de sus Órganos tanto Nacionales como Distritales en particular; para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

3.2.1. Misión

Generamos soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socio económico de la comunidad, con rentabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social, capital humano comprometido y confianza mutua.

3.2.2. Visión

Liderar el mercado financiero del norte del país con eficiencia e innovación en la prestación de productos y servicios que contribuyan al bienestar y desarrollo de la comunidad con responsabilidad social.

3.3.3. Valores institucionales

Los valores con que cuenta la Institución son:

1. Servicio al cliente
2. Responsabilidad
3. Trabajo en equipo
4. Ética
5. Prudencia

3.4 Modelo de auditoría de gestión

3.4.1. Objetivos

- Establecer los documentos para el inicio de la Auditoría de Gestión.
- Desarrollar las cinco fases de auditoría de gestión, las mismas que permitan el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos en el departamento de talento humano.
- Evaluar la estructura del control interno del departamento de talento humano.
- Estructurar el modelo de presentación del informe de la Auditoría de Gestión.

3.4.2. Fases de la auditoría de gestión

La propuesta para el análisis e investigación, está conformada por cinco fases fundamentales:

Examen preliminar.

Planificación

Ejecución

Informe de Resultados

Seguimiento.

3.5. Fase I – Conocimiento preliminar

3.5.1. Carta de solicitud



Oficio N°001-2013. AUD.

Ibarra, 28 de diciembre del 2013

Licenciada

Myrian Tafur

Gerente General Mutualista Imbabura

Señora Gerente:

Reciba un atento y cordial saludo de parte de quienes conformamos la firma de Auditoria Interna, a la vez que le deseamos éxitos en sus funciones.

La presente tiene la finalidad de solicitarle de la manera más comedida, se digne permitir el ingreso del equipo de auditores de nuestra firma para realizar una auditoría de gestión a la empresa que acertadamente dirige.

Este proceso ayudara al desarrollo tanto de nosotros como profesionales como al de su organización en general.

Seguros de contar con su apoyo y su favorable contestación, me despido reiterándole mis deseos de agradecimiento.

Atentamente,

.....

JEFE DE AUDITORÍA INTERNA

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.2. Carta de respuesta

Ibarra, 03 de enero del 2014

Señor



JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA INTERNA

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, a la vez que le deseo éxitos en sus actividades cotidianas.

Después de haber analizado la petición hecha hacia mí sobre su disposición de realizar una Auditoría de Gestión a mi empresa. Le comunico que estaré gustoso de contar con sus servicios, para de esta manera tener un apoyo en mi gestión al mando de esta organización.

Por parte de la empresa tengan por seguro que recibirán toda la información necesaria para realizar el trabajo. Esperamos llevar un proceso amable que beneficie a todos los involucrados en este trabajo.

Sin más que comunicarle, le reitero mis sentimientos de agradecimiento y apoyo incondicional.

Atentamente,

Lcda. Myriam Tafur
GERENTE MUTUALISTA IMBABURA

3.5.3. Carta de compromiso



Oficio N° 002-2013. AUD

Carta de Compromiso

Ibarra, 05 de enero del 2013

Licenciada

Myriam Tafur

Gerente General Mutualista Imbabura

Señora Gerente:

Por medio de la presente tengo el agrado de expresarle nuestro compromiso de que la firma de Auditoría Interna se obliga a realizar la Auditoría de Gestión a la empresa Mutualista Imbabura, La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos, administrativos y operacionales entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

Los objetivos que se pretenderán conseguir con esta auditoría son:

Objetivo General

Realizar la Auditoría Integral a la empresa SUMITRAG S.A. para verificar la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos para beneficio de la empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Verificar las políticas de gestión del talento humano
- ✓ Analizar la seguridad industrial de la empresa
- ✓ Verificar los perfiles y competencias de las actividades a desarrollar en la empresa.
- ✓ Analizar los aspectos del proceso de selección del personal de la Mutualista.

Los hallazgos encontrados serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias. La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Agradecemos de antemano la colaboración prestada por usted y por todo su equipo de trabajo, deseándole éxito en sus funciones, nos despedimos.

.....
SUPERVISOR DE AUDITORIA INTERNA

.....
JEFE DE AUDITORIA INTERNA

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
 DE AUDITORIA INTERNA**

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
 DE AUDITORIA INTERNA**

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.4. Orden de trabajo



ORDEN DE TRABAJO

OFICIO No. 003-2013. AUD

Sección: Auditoría Interna

Asunto: Orden de trabajo para actividad de control planificado.

Ibarra, 06 de enero de 2014

Señor

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA INTERNA

Presente.-

De conformidad al plan anual de actividades para el año 2014 aprobado por la Auditoría Interna mediante oficio # 032 del 03 de Enero de 2014 sírvase realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Mutualista Imbabura, ubicada en la ciudad de Ibarra, durante el período comprendido entre 01 de Enero al 31 de diciembre del 2014.

Los Objetivos son:

- Verificar las políticas de gestión del talento humano

- Analizar la seguridad industrial de la empresa
- Verificar los perfiles y competencias de las actividades a desarrollar en la empresa.
- Analizar los aspectos de selección de personal de la Mutualista.

Para el efecto deberá realizar la visita a los diferentes departamentos con la finalidad de elaborar planes y programas para su aprobación correspondiente, documentos que se utilizarán en el desarrollo de la auditoria.

El equipo de trabajo estará conformado por: (Auditor Financiero), (Auditor Talento Humano), (Auditor Informático) y como Supervisor, quien en forma periódica informará sobre el avance del trabajo.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de noventa y cuatro días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente,

.....



Supervisor de Auditoría Interna

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.5. Programa de auditoría para conocimiento general

Cuadro N° 17

Programa de auditoría para conocimiento general

<div>   MUTUALISTA IMBABURA </div> <div> DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR </div> <div>REF:</div>			
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR
1	Verificar la existencia del Plan Estratégico y Planes Operativos para evaluar la gestión institucional.		
2	Verificar si se han asignado por escrito y Resoluciones las funciones del personal.		
3	Verificar si se han asignado por escrito y Resoluciones las funciones del personal.		
4	Comprobar si la institución hace uso de indicadores para evaluar la gestión de la Institución		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Envíe oficios y notificaciones con el objetivo de dar a conocer el trabajo a realizarse.		
2	Realice la visita preliminar a la Cooperativa		
3	Elabore el cuestionario de control interno para recopilar información para establecer de forma clara y precisa sus debilidades y sus fortalezas.		
4	Elabore los indicadores de gestión basados en las 5 e de la auditoría.		
5	Redacte la carta a la Gerencia		
6	Realice el Análisis FODA		
7	Realice la evaluación de la estructura del control interno		

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

Oficio N° 004-2013. AUD

Ibarra, 06 de enero del 2014

Licenciada

Myriam Tafur

GERENTE MUTUALISTA IMBABURA

Presente.-

Señora Gerente:

Como es de su conocimiento la firma de Auditoría Interna está realizando la auditoria de Gestión a al departamento de Talento humano de su empresa en el periodo 01/01/2014 al 31/12/2014, para efectuar nuestros trabajo de una forma eficiente es necesario que usted nos facilite los siguientes documentos indispensables para nuestro trabajo.

- Historia y Antecedentes de la empresa.
- Organigrama funcional general de la empresa.
- Estatutos de la organización.
- Reglamentos y normativas
- Políticas institucionales
- Informes de auditoría de años anteriores si tuviese.

Seguros de que este requerimiento será atendido a la brevedad posible para poder realizar nuestro trabajo eficientemente.

Atentamente,

.....

AUDITORA GENERAL DE AUDITORIA INTERNA

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.6. Contrato laboral

CONTRATO LABORAL

En el cantón Ibarra a los quince días del mes de diciembre del 2013, se celebra el contrato de prestación de servicios profesionales en auditoria de gestión que celebran por una parte de la empresa Mutualista Imbabura representada por la Lcda Myriam Tafur en calidad de Gerente, quien en lo posterior se denominará como Cliente, por otra parte la Firma de Auditoria Interna, representada por: a quien se denominará Jefe Auditor, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I El cliente declara:

- a) Que es una institución del Sector Privado.
- b) Que está representado para este acto por el la Lcda. Myriam Tafur
- c) Que requiere los servicios de una Auditoría de Gestión para medir el desempeño laboral, por lo que ha decidido contratar los servicios y actividades de la firma auditora.

II Declara la firma auditora:

- a) Que es una sociedad anónima, constituida y existente de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales es prestar un servicio de calidad.
- b) Que señala como su ubicación la ciudad de Ibarra, calles Oviedo y Bolívar

III Declaran ambas partes:

- a) Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes:

CL Á U S U L A S

PRIMERA. OBJETO

La firma auditora se obliga a prestar al cliente los servicios de auditoría de gestión para llevarla a cabo los diferentes departamentos de la empresa.

SEGUNDA. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de los trabajos que llevará a cabo el equipo de auditoría dentro de este contrato son:

- ❖ Análisis de control interno
- ❖ Evaluar el clima laboral
- ❖ Proponer estrategias que mejoren la situación actual

TERCERA. PROGRAMA DE TRABAJO

El cliente y el equipo de auditoría convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

CUARTA. SUPERVISIÓN

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al equipo auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

QUINTA. COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS

El cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proceso, quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el equipo auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

SEXTA. HORARIO DE TRABAJO

El personal del equipo auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SÉPTIMA. PERSONAL ASIGNADO

El jefe auditor designará para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a los participantes del equipo auditor quienes, cuando consideren necesario incorporarán personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

OCTAVA. RELACIÓN LABORAL

El personal del equipo de auditoría no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el jefe auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

NOVENA. PLAZO DE TRABAJO

El jefe auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en noventa y cuatro días hábiles después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el equipo auditor y por el cumplimiento de las fechas estipuladas en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o de usuarios de los sistemas repercutirán en el plazo estipulado, el cual deberá incrementarse de acuerdo a las nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el equipo auditor.

DÉCIMA. HONORARIOS

El cliente pagará al equipo auditor por los trabajos objeto del presente contrato, honorarios por la cantidad de \$ 2.000.00 más el impuesto al valor agregado correspondiente. La forma de pago será la siguiente:

- a) 50 % a la firma del contrato.
- b) 20 % a los 5 días hábiles después de iniciados los trabajos.
- c) 30 % a la terminación de los trabajos y presentación del informe final.

DECIMOPRIMERA. ALCANCE DE LOS HONORARIOS

El importe señalado en la cláusula décima compensará al equipo auditor por sueldos, horarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría,

Prestaciones sociales y laborales de su personal.

DECIMOSEGUNDA, INCREMENTO DE HONORARIOS

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

DECIMOTERCERA, TRABAJOS ADICIONALES

De ser necesaria alguna adición a los alcances o productos del presente contrato, las partes celebrarán por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará en nuevo costo.

DECIMOCUARTA, VIÁTICOS Y PASAJES

El importe de los viáticos y pasajes en que incurra el equipo auditor en el traslado, hospedaje y alimentación que requieran durante su permanencia en la ciudad de Quito. Como consecuencia de los trabajos objeto de este contrato, será por cuenta de la firma auditora.

DECIMOQUINTA, GASTOS GENERALES

Los gastos de fotocopiado y dibujo que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta de la firma auditora.

DECIMOSEXTA, CAUSAS DE RECISIÓN

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

DECIMOSÉPTIMA. JURISDICCIÓN

Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el código civil vigente en el Ecuador y, en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales federales, renunciando al fuero que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quito, el día 15 de Octubre del 2013.

Lcda. Miryam Tafur

EL AUDITOR

EL CLIENTE

Oficio N°007-2013. AUD.



Ibarra, 06 de enero del 2014

Licenciada

Myriam Tafur

Gerente Mutualista Imbabura

Señor Gerente:

En razón de la orden de trabajo N° 003-2013. AUD y en virtud del contrato celebrado por esta firma auditora y su compañía. Pongo a su disposición el equipo multidisciplinario para la realización del trabajo de auditoría.

Atentamente,

.....

JEFE DE AUDITORIA

Adjunto: Hojas de Vida de los miembros del equipo y perfil de competencias.

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.7. Planificación de la auditoría

PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

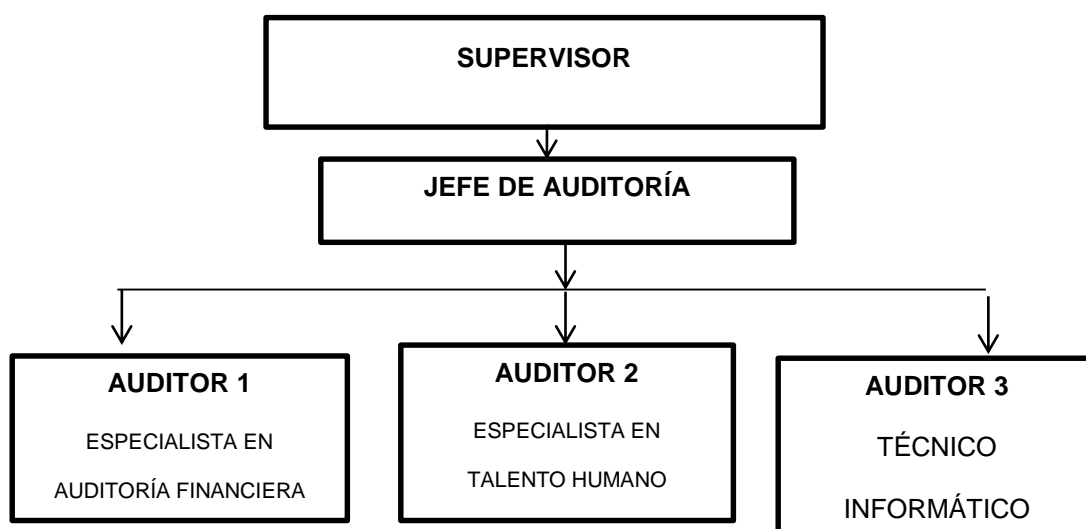
ANTECEDENTES

Auditoría Interna es una firma que brinda servicios profesionales dentro de la Mutualista Imbabura con la finalidad de que la empresa cumpla con todas las actividades que realizan diariamente.

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

El equipo auditor está formado por el auditor líder y los otros miembros del equipo, quienes pueden ser auditores o expertos técnicos. Los miembros del equipo auditor deben poseer una combinación apropiada de conocimientos, habilidades y experiencias para cumplir con las responsabilidades de la auditoría.

A continuación se presenta el esquema de los miembros del equipo de Auditoría Interna

Gráfico N° 13**Planificación de la auditoría****MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

Este examen de auditoría se lleva a cabo por decisión de la Gerente de Mutualista Imbabura, y en virtud del contrato suscrito entre la firma de Auditoria Interna y el cliente; para conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se están manejando los recursos disponibles de la empresa, logrando así un mejor desempeño en los procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar las políticas de gestión del talento humano
- ✓ Analizar la seguridad industrial de la empresa
- ✓ Verificar los perfiles y competencias de las actividades a desarrollar en la empresa.

- ✓ Analizar los aspectos de selección de personal de la empresa.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Es la revisión y evaluación de los elementos que conforman la gestión de la Mutualista Imbabura. Durante el periodo 01/01/2014 al 31/12/2014, se analizaran los aspectos de las políticas, planificación, estructura orgánica, administración de recursos humanos, administración de recursos materiales, la presencia de control en la empresa y demás aspectos relacionados con la gestión de la empresa.

TIEMPO

La realización de la presente auditoria desde la fase de planeación hasta la entrega del informe final tomara un tiempo de 5 meses. Iniciará el 06 de Enero del 2014 y finalizara el 12 de junio del 2014. Tiempo en el cual se desarrollara el trabajo de manera profesional, cumpliendo los requerimientos de la empresa.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los resultados de la auditoría de gestión serán divulgados una vez que se los hayan obtenido luego del análisis correspondiente y se lo hará para este caso a la Gerente General de la empresa. Dicho informe contendrá, en su parte más importante, las recomendaciones para el mejoramiento de las actividades de la organización.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

.....

SUPERVISOR DE AUDITORIA**JEFE DE AUDITORIA**

.....

MIEMBRO DEL EQUIPO**MIEMBRO DEL EQUIPO****DE AUDITORIA****DE AUDITORIA**

.....

MIEMBRO DEL EQUIPO**DE AUDITORIA**

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.8 Visita preliminar



AUDITORIA DE GESTIÓN

DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2014

NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR

La visita preliminar a la Mutualista Imbabura se la realizó el día lunes 06 de Enero del 2014 en las oficinas que la empresa mantiene en la ciudad de Ibarra, en ella se pudo conocer de primera mano la información que a continuación se presenta.

Inicios de Mutualista Imbabura

La Institución fue fundada un 19 de noviembre de 1963, como entidad de ahorro y préstamo para el desarrollo en el sector de la vivienda. En el año 1977, con la finalidad de seguir ampliando nuestra cobertura y atender a más clientes, se inicia la presencia de la Mutualista Imbabura un uno de los principales cantones de la provincia de Imbabura, Otavalo. En el año 1981, se hace realidad el sueño de un edificio propio, siendo este inmueble durante muchos años un símbolo del progreso y pujanza de nuestra provincia.

Luego de 50 años de presencia en el mercado financiero del norte del país, MUTUALISTA IMBABURA sigue proyectándose hacia el futuro acompañado de una serie de proyectos que contribuirán a su desarrollo, generando innumerables fuentes de empleo y movimiento comercial en la zona de influencia.

Actualmente

Hoy Mutualista Imbabura, una Entidad que nació para y por la gente, una Entidad que está cerca de sus clientes porque entiende, escucha y se adelanta a sus deseos.

- Con 1 agencia en Otavalo.
- Con 1 agencia en Atuntaqui.
- Con 1 agencia en Ibarra, en el Centro Comercial Laguna Mall
- Con 1 agencia en Quito.
- Con 1 sucursal en Quito, en el Centro Comercial Atahualpa
- Hoy, con servicios, atención y tecnología de primera línea.
- Con productos cada vez más competitivos que se adaptan a las exigencias de hoy.
- Con una nueva imagen y la mística de siempre.
- Seguir creciendo.

Mutualista Imbabura a mediano plazo, busca posicionarse como líder en el segmento de Mutualistas medianas.

PREPARADO		06/01/2014
POR:		
REVISADO		06/01/2014
POR:		

3.5.9. Modelo de evaluación del departamento de talento humano



Cuadro N° 18

Modelo de evaluación del departamento de talento humano

MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: ALCANCE: TIPO DE TRABAJO: SUPERVISOR: AUDITOR:					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara; Planes operativos, Planes direccionales y Planes estratégicos?				
2	¿La Dirección General establece claramente las actividades a cumplir en cada departamento o unidad?				
3	¿El organigrama estructural y funcional se encuentra actualizado?				
4	¿Los procedimientos administrativos han contribuido a elevar la calidad de trabajo?				
5	¿Se realiza o existe control de gestión en la institución?				
6	¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?				

7	¿Se implementan medidas para corregir las desviaciones de los objetivos, políticas y programas?				
8	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética?				
9	¿Se realiza un análisis institucional en función de los riesgos?				
10	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o persecución a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados.</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad. • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. • Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. 				
11	¿Son las metas y objetivos de la institución medibles, alcanzables y bien comunicados a todo el personal?				
12	¿Las funciones del personal, se han asignado por escrito y mediante Resoluciones?				
13	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal que labora en cada una de los departamentos de la institución?				
14	¿Proporcionan manuales de procedimientos de los puestos a desempeñar al personal contratado?				
15	¿Las ausencias de los empleados, se conocen oportunamente?				
16	¿Lleva un control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable?				

17	¿Realiza la clasificación, valoración, selección y reclutamiento de personal?				
18	¿La institución cuenta con un código de ética propio?				
19	¿Establece mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera?				
20	¿Se comunica debidamente dentro de la institución las acciones disciplinarias que se toman?				

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.10. Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo

Cuadro N° 19

Matriz de ponderación

PREPARADO		06/01/2014
POR:		
REVISADO POR:		06/01/2014

MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2014															
N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	S I	N O	N/ A	PONDE RACIÓN	CALIFI CA- CIÓN	EVALUACIÓN			TIPO DE RIESGO			NIVEL DE CONFIANZA		
							ALT O	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara; Planes operativos, Planes direccionales y Planes estratégicos?	X			10	9	X								
2	¿La Dirección General establece claramente las actividades a cumplir en cada departamento o unidad?	X			10	8	X								

3	¿El organigrama estructural y funcional se encuentra actualizado?	X		10	9	X								
4	¿Los procedimientos administrativos han contribuido a elevar la calidad de trabajo?	X		10	9	X								
5	¿Se ha definido sistemas de control y evaluación de desempeño?		X	10	6		X							
6	¿Se realiza o existe control de gestión en la institución?	X		10	8	X								
7	¿Se implementan medidas para corregir las desviaciones de los objetivos, políticas y programas?	X		10	8	X								
8	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética?	X		10	8	X								
9	¿Se realiza un análisis institucional en función de los riesgos?	X		10	9	X								
10	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o persecución a mediano y largo	X		10	8	X								

	plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados.													
11	¿Son las metas y objetivos de la institución medibles, alcanzables y bien comunicados a todo el personal?	X		10	9	X								
12	¿Las funciones del personal, se han asignado por escrito y mediante Resoluciones?	X		10	8	X								
13	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal que labora en cada una de los departamentos de la institución?	X		10	9	X								
14	¿Proporcionan manuales de procedimientos de los puestos a desempeñar al personal contratado?	X		10	8	X								
15	¿Las ausencias de los empleados, se conocen oportunamente		X	10	4			X						
16	¿Lleva un control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable?		X	10	4			X						
17	¿Realiza la clasificación, valoración, selección y reclutamiento de personal?	X		10	6	X								

1. Determinación del nivel de confianza y riesgo

Cuadro N° 20

Nivel de confianza y riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	ALTO	MODERADO	BAJO

2. Resultados de la evaluación de la estructura del control interno

Ponderación total: PT

Calificación Total: CT

Nivel de confianza:

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

PT

$$NC = \frac{155}{200} \times 100$$

200

NC= 77,5%

NC= ALTO

Nivel de Riesgo:

RIESGO= 100 – NC

RIESGO= 100 – 77,5

RIESGO= 22,5%

RIESGO= BAJO

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.5.11. Modelo de hallazgo

Cuadro N° 21

Modelo de hallazgo

	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
1	CONDICIÓN	De la revisión efectuada en el área de recursos humanos referente a la documentación del sistema de evaluación del personal, se observó que existe un diseño de un sistema técnico de evaluación del desempeño del recurso humano, pero mal aplicado por el personal que realiza la evaluación.
2	CRITERIO	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público manifiesta que se deberá planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los funcionarios con eficiencia y eficacia.
3	EFEECTO	La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, que no sea diseñado de manera técnica, no determina resultados objetivos que permita una adecuada toma de decisiones para el mejoramiento continuo del recurso humano, por no ser aplicado adecuadamente.
4	CAUSA	Inobservancia a la Norma de Control Interno referente a la evaluación periódica de la evaluación del desempeño del recurso humano.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: La Autora

3.5.12. Determinación de la matriz FODA

Del análisis realizado a la empresa, utilizando el cuestionario de control interno como un procedimiento de auditoria, se procede a realizar un análisis FODA que nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

A continuación se detalla el análisis para la Mutualista Imbabura.

Cuadro N° 22

Determinación de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de planta con experiencia • Voluntad de trabajo coordinado • Ambiente laboral adecuado • Conocimiento del personal del plan estratégico • Infraestructura amplia • Posee 5 puntos de atención al cliente en la provincia de Imbabura y Pichincha • La comunicación entre los empleados y directivos es muy eficaz • Existen los servicios necesarios para servir a los clientes de la Mutualista 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones de abrir otras 2 agencias, una en la ciudad de Tulcán y otra posiblemente en Ambato. • Crecimiento y cobertura nacional. • Cursos y actualización de conocimientos para los empleados en el extranjero

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control en el cumplimiento del código de conducta y ética institucional. • La Mutualista Imbabura no trabaja bajo un sistema de Gestión adecuado del talento humano • Desactualización del orgánico Funciona • Ineficiente comunicación acerca del desempeño laboral • Falta de capacitación del personal nuevo de la entidad. • La capacitación del personal no es equitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los créditos entregados por el BIEES (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a menor interés y mayor tiempo. • El alto grado de competitividad en el mercado • Otras instituciones financieras trabajen bajo términos de eficiencia y calidad

3.5.13. Indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión de la institución

LA EFICACIA: Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Numero de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero potencial de usuarios por servicio}}$$

LA EFICIENCIA: Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Resultados medidos en terminos de la obtencion de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}}$$

LA CALIDAD: Este indicador se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CALIDAD} = \frac{\text{Productos de trabajo por servicio}}{\text{Productos de calidad}}$$

DE GESTIÓN DEL PUESTO: Este indicador se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{GESTIÓN DEL PUESTO} = \frac{\text{Numero de productos realizados}}{\text{Numero de Productos}}$$

CAPACITACIONES: Determina el índice de cumplimiento de capacitaciones programadas para el personal de la empresa.

$$\text{CAPACITACIONES} = \frac{\text{\#Empleados Capacitados}}{\text{\#Empleados Totales}}$$

Evaluación de la Gestión

Establece la calificación de la gestión al personal de planta de la entidad

$$\text{EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN} = \frac{\text{Funcionarios Con Evaluación Satisfactoria}}{\text{Total De Funcionarios Evaluados}}$$



3.5.14. Archivo corriente

AUDITORIA DE GESTIÓN

ARCHIVO CORRIENTE

FASE I

CARTA DE SOLICITUD
OFICIO DE ACEPTACIÓN
CARTA COMPROMISO
ORDEN DE TRABAJO
PROGRAMA DE AUDITORÍA
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA(CLIENTE)
CONTRATO LABORAL
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO
VISITA PRELIMINAR
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ANÁLISIS FODA
INDICADORES DE GESTIÓN

FASE II

OFICIO DE ACTIVIDADES A REALIZAR
MÉTODOS APLICADOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORIA
NARRATIVA DE VISITA Y EVALUACIÓN DEL ENTORNO
NARRATIVA DE BASE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN
CUESTIONARIO POR COMPONENTES DE RIESGO
MATRIZ DE RIESGO-EFECTIVIDAD Y SEVERIDAD
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO-ACCIONES CORRECTIVAS
HALLAZGOS FASE 2
CARTA A LA GERENCIA

FASE III

PROGRAMA GENERAL DE FASE 3
OFICIO DE ACTIVIDADES A REALIZAR
MARCAS DE AUDITORIA
EJECUCIÓN ÁREA DE VENTAS
EJECUCIÓN ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EJECUCIÓN ÁREA DE CONTABILIDAD
EJECUCIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO
HOJA DE HALLAZGOS FASE 3
CARTA A LA GERENCIA

FASE IV

PROGRAMA DE AUDITORIA
BORRADOR DEL INFORME
CONVOCATORIAS A LECTURA DE BORRADOR
ACTA DE ASISTENCIA A LECTURA DEL INFORME
INFORME FINAL DE AUDITORIA

FASE V

PROGRAMA DE AUDITORIA
CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.6. Fase II – Planificación de la auditoría

3.6.1 Comunicación de actividades



Oficio N° 008-2013. AUD

COMUNICACIÓN ACTIVIDADES FASE II

Ibarra, 9 de enero del 2014

Licenciada

Myriam Tafur

Gerente General Mutualista Imbabura

Señora Gerente:

Por medio de la presente tengo el agrado de notificarle el inicio de la FASE II de la Auditoria de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Mutualista Imbabura, La fase de planificación especifica será realizada con el propósito de orientar la revisión hacia los objetivos específicos y guiar a una correcta y adecuada ejecución del trabajo en los procesos financieros, administrativos y operacionales entre el 14 de Enero al 10 de Febrero de 2014.

Las actividades a realizar en esta fase son las siguientes:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA
Visita a la empresa para verificar el entorno en el que se desenvuelve.	
Recopilación de información de la base legal que rige la institución.	
Aplicación de un cuestionario de Control Interno, sobre los principales procesos, actividades y operaciones que se realizan.	

No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias.

.....
SUPERVISOR DE AUDITORÍA

.....
JEFE DE AUDITORÍA

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
DE AUDITORÍA**

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
DE AUDITORÍA**

.....
MIEMBRO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

3.6.2. Formato del memorándum de planificación

Cuadro N° 23

Formato del memorándum de planificación

PREPARADO		06/01/2014
POR:		
REVISADO		06/01/2014
POR:		

Mutualista Imbabura
Confianza Mutua



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Entidad:

Auditoria de Gestión a:

Preparado por:

Revisado por:

Periodo:

Fecha:

Fecha:

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe largo de Auditoría, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de informe

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha estimada

- Orden de trabajo
- Inicio del trabajo
- Finalización del trabajo
- Discusión de borrador del informe con los empleados
- Presentación del informe al Director
- Emisión del informe final de auditoría

3. EQUIPO DE AUDITORIA

Nombres

- Coordinador
- Auditor
- Técnico informático
- Abogado
- Especialistas en Recursos Humanos

4. DÍAS PRESUPUESTADOS – 60 Días distribuidos en las siguientes fases

- FASE I Conocimiento Preliminar
- FASE II Planificación
- FASE III Ejecución
- FASE IV Comunicación de Resultados
- FASE V Mejoramiento – Seguimiento

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1. Materiales

5.2. Viáticos y pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1. Información General de la Institución

- Misión
- Visión
- Objetivo
- Actividades Principales
- Estructura Orgánica
- Financiamiento
- Principales fuerzas y debilidades
- Principales oportunidades y amenazas
- Componentes escogidos por la Fase de Ejecución

6.2. Enfoque a:

(Auditoría al Talento Humano)

(Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades)

(Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)

(Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados)

6.3. Objetivo

6.3.1. Objetivo General

6.3.2. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes

NOTA: Precisar el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo a la realidad Institucional y basándose en los propósitos y objetivos delineados en la metodología

6.4. Alcance

(Identificación de los componentes del control interno)

6.5. Componentes de control

- Ambiente de control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Supervisión y Monitoreo

6.6. Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno

NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse

7. OTROS ASPECTOS

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoria de gestión
- El presente plan de trabajo se realizara a base del conocimiento de la Institución y la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar

8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

NOTA: Suscriben el Auditor y todos los Profesionales que integran la Auditoria, precisando fechas.

FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

NOTA: Suscriben el Auditor, precisando fechas.


FUENTE: Manual de Auditoria de Gestión contraloría General del Estado

ELABORADO POR: La Autora

3.6.3 Modelo de programa de auditoría fase II

Cuadro N° 24



Modelo de programa de auditoría fase II

 <div style="text-align: center;"> MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: PROGRAMA DE AUDITORÍA </div> <div style="float: right; border: 2px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">REF:</div>			
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR
1	Detectar los posibles riesgos que afecten e interrumpen las actividades de la Mutualista		
2	Verificar el ambiente de control interno entre los trabajadores y directivos		
3	Analizar la correcta información que manejan los empleados dentro de la Mutualista		
4	Analizar más a fondo las irregularidades de acuerdo al control interno de la Cooperativa		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Realice la evaluación del ambiente de control interno		
2	Analice los posibles riesgos que se enfrenta la Mutualista de acuerdo a la actividad que realiza		
3	Detecte problemas por parte de los trabajadores que afecten el cumplimiento de los objetivos.		
4	Realice el memorando de planificación de acuerdo a la Contraloría General del Estado		
5	Informe a la Gerencia sobre los hallazgos encontrados en la Mutualista.		
PREPARADO POR:			06/01/2014
REVISADO POR:			06/01/2014

3.6.4. Modelo de cuestionario para la evaluación de control interno por cada componente

Cuadro N° 25

Modelo de cuestionario para la evaluación de control interno por cada componente

  MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL						REF:	
ENTIDAD:.....ALCANCE: TIPO DE TRABAJO:SUPERVISOR: AUDITOR:							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES		
		SI	NO	N/A			
1	¿La Mutualista tiene código de ética?						
2	¿Existe facilidades para que los empleados presenten quejas y denuncias sin temor a represalias?						
3	¿La alta dirección de la Mutualista incentiva al personal para el cumplimiento de leyes y otras normativas?						
4	¿Se realiza frecuentemente reuniones en la Mutualista: 1. Semanal 2. quincenal 3. mensual						
5	¿Las autoridades brindan la atención suficiente cuando existe violación a la conducta?						


6	¿La Mutualista cuenta con suficiente personal para cumplir con las actividades de acuerdo al tamaño de la misma?				
7	¿Ha existido actualizaciones en las políticas de la Mutualista? Varias veces Una vez Nunca				
8	¿Tiene la Mutualista plan estratégico?				
9	¿Existen políticas establecidas dentro de la Mutualista?				
10	¿Existen informes comparativos de lo planificado y ejecutado en la Mutualista?				
11	¿Existe un manual de funciones en la Mutualista?				

3.7. Fase III – Ejecución

3.7.1. Modelo de programa de auditoría

Cuadro N° 26

Modelo de programa de auditoría

 MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA				REF:
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR	
1	Verificar que la adecuada administración de los recursos humanos disponibles sirva para la obtención de la misión, visión y objetivos institucionales.			
2	Establecer si las actividades planificadas para talleres y transportes y recursos humanos se cumplen apropiadamente.			
3	Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la Institución sobre el talento humano.			
4	Determinar si se dan a conocer a los empleados o funcionarios sobre las políticas de administración de personal			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Verifique la suficiencia, eficacia y cumplimiento del Sistema de Control Interno y formule propuestas para mejorar el funcionamiento de la Institución			
2	Verifique si la medición de la ejecución, efectividad, economía, calidad e impacto, están siendo utilizados			
3	Verifique los eventos orientados a promover la probidad y legalidad de la Gestión Institucional			

4	Compruebe de las funciones de los puestos de manera que permitan evaluar el rendimiento que han tenido los empleados en un período determinado		
5	Verifique la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la Gestión de la Institución y formule propuestas para mejorarla.		
6	Verifique si las funciones que realizan los empleados están orientadas de acuerdo a los conocimientos y características que va a ocupar el puesto.		
7	Verifique que tanto el reglamento interno como el manual descriptivo de puesto se hayan hecho del conocimiento del personal		

FUENTE: Mutualista Imbabura

ELABORADO POR: La Autora

PREPARADO		06/01/2014
POR:		
REVISADO		06/01/2014
POR:		

3.7.2. Comunicación de actividades



Oficio N° 009-2013. AUD

COMUNICACIÓN ACTIVIDADES FASE III

Ibarra, 26 de Febrero del 2014

Licenciada

Myriam Tafur

Gerente General Mutualista Imbabura

Señora Gerente:

Por medio de la presente tengo el agrado de notificarle el inicio de la FASE III de la Auditoria de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Mutualista Imbabura, En la fase de ejecución se desarrolla el trabajo de auditoría; para esta finalidad establece programas que al ser ejecutados obtienen evidencia suficiente, competente y relevante, con lo cual podrá demostrar la veracidad de los resultados obtenidos y que serán el sustento de los hallazgos, que a su vez respaldaran el informe de auditoría.

Las actividades a realizar en esta fase son las siguientes:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA INICIO
Ejecución de los programas de auditoria de gestión por cada componente	
Determinación de las observaciones, no conformidades y oportunidades de mejora para cada componente.	
Redacción de un informe de la fase de ejecución	

No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias.

.....
SUPERVISOR DE AUDITORIA

.....
JEFE DE AUDITORIA

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
DE AUDITORIA**

.....
**MIEMBRO DEL EQUIPO
DE AUDITORIA**

.....
MIEMBRO DEL EQUIPO DE AUDITORIA

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.7.3. Marcas de auditoría



AUDITORIA DE GESTIÓN

DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2014

MARCAS DE AUDITORIA

Son signos o símbolos que utiliza el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, existen dos clases de marcas: con significado uniforme y las marcas cuyo contenido es a criterio del auditor.

A continuación se expone como ejemplo algunas marcas utilizadas en auditoría:



Cálculo verificado.



Cifra cuadrada.



Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.

*

Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.

⊙

Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.

⊗

Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.

¶

Confrontado contra registro.

¶

Confrontado contra documento original

○

Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.

⊂


○

Pedido, contrato o dato por confirmar

3.7.4. Modelo de programa de auditoría para el área de talento humano

Cuadro N° 27

Modelo de programa de auditoría para el área de talento humano

<div>  MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: PROGRAMA DE AUDITORIA </div> <div>REF:</div>			
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR
1	Evaluar el proceso de selección del personal aplicado en la empresa		
2	Establecer si las actividades planificadas para talleres y transportes y recursos humanos se cumplen apropiadamente.		
3	Analizar el proceso de capacitación de personal del que se disponga en la empresa.		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Solicite información sobre el proceso de selección de personal que se aplica en la empresa, para determinar las actividades y documentos requeridos.		
2	Analice los documentos requeridos para la preselección de postulantes		

3	Solicite información sobre las capacitaciones que reciben los empleados en relación a las actividades que desarrollan en sus puestos de trabajo.		
4	Aplice los indicadores para el área de talento humano		
5	Analice los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores para determinar su cumplimiento con los objetivos		

FUENTE: Mutualista Imbabura

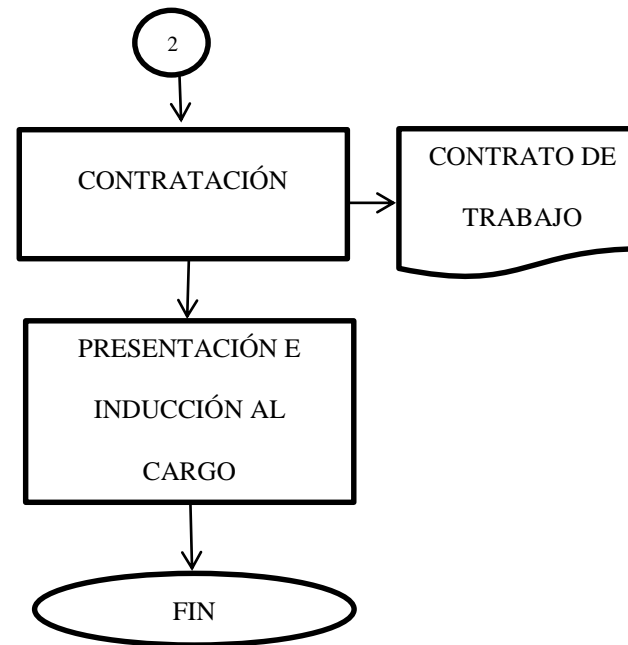
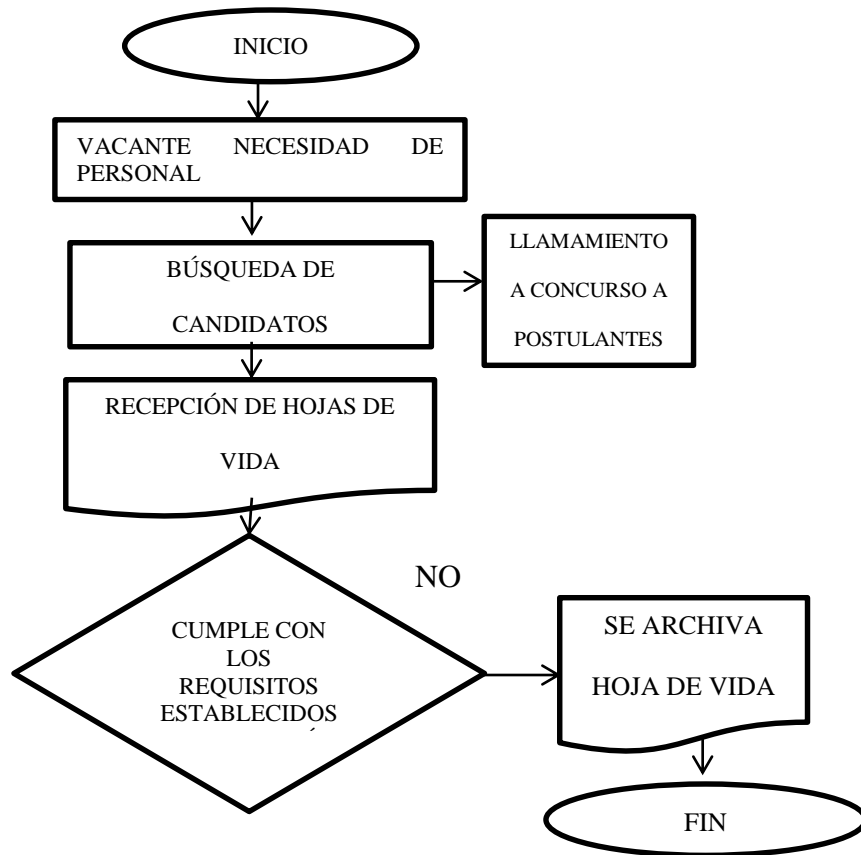
ELABORADO POR: La Autora

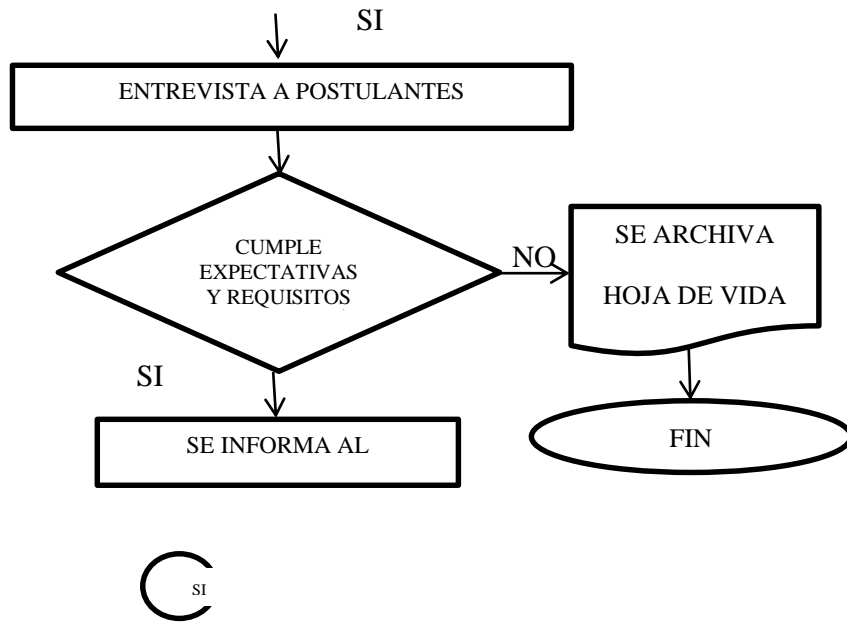
PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.7.5. Flujograma del proceso de selección del personal

Gráfico N° 14

Departamento de talento humano





3.7.6. Los indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión del departamento de talento humano de la mutualista

Imbabura

Cuadro N° 28



Aplicación indicadores de gestión

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	APLICACIÓN	RESULTADOS
1	EFICACIA	$\frac{\text{Numero de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero potencial de usuarios por servicio}}$		
2	EFICIENCIA	$\frac{\text{Resultados medidos en terminos de la obtencion de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}}$		
3	CALIDAD	$\frac{\text{Productos de trabajo por servicio}}{\text{Productos de calidad}}$		
4	GESTIÓN DEL PUESTO	$\frac{\text{Numero de productos realizados}}{\text{Numero de Productos}}$		
5	CAPACITACIONES	$\frac{\text{\#Empleados Capacitados}}{\text{\#Empleados Totales}}$		
6	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	$\frac{\text{Funcionarios Con Evaluación Satisfactoria}}{\text{Total De Funcionarios Evaluados}}$		

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.7.7. Informe de auditoría



INFORME DE AUDITORIA
ÁREA: TALENTO HUMANO (CAPACITACIONES-CONTRATACIÓN)

Cuadro N° 29

Informe de auditoría

ÁREA O PROCESO AUDITADO:	PROCESO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	FECHA DE AUDITORIA	
RESPONSABLE DEL ÁREA O PROCESO AUDITADO.			
EQUIPO AUDITOR	(líder auditor) (Experta en Talento Humano) (Técnico en Informática) (Auditor Financiero)		
OBJETIVO	➤ Evaluar el proceso de selección del personal aplicado en la empresa. ➤ Analizar el proceso de capacitación de personal del que se disponga en la empresa.		
ALCANCE O ÁREA AUDITADA:	Área de Talento Humano de la empresa, todo lo referente al proceso de selección y contratación del personal; así como las capacitaciones.		
CRITERIO DE AUDITORÍA:	Política y normas administrativas y de talento humano establecidas de manera no documental por el propietario.		

I. RESUMEN DE LA AUDITORÍA

La auditoría al proceso de selección y contratación de personal; así como al proceso de capacitación se efectuó aplicando una entrevista al jefe del departamento quien es el encargado de estos procesos. Además, se realizó un análisis de procesos, en donde constan los documentos y entrevistas que se llevan a cabo. Del resultado de la entrevista se pudo determinar el manejo que se le da a estas actividades.

Además, se aplicó los indicadores establecidos para esta área, utilizando criterios subjetivos y cualitativos, mencionando un comentario sobre estos.

A partir de los hallazgos encontrados en la auditoria, a continuación se presentan las observaciones, no conformidades y oportunidades de mejora.

LÍDER DE AUDITORIA:	FECHA DE INFORME:

II. HALLAZGO

a) Observaciones

La información obtenida en la evaluación al área de talento humano debe ser analizada minuciosamente porque es de gran importancia para mejorar el desempeño de la empresa por parte de quienes conforman el personal administrativo de la misma.

1. No se entrevista a un número adecuado de personas para llenar una vacante, se escoge a los postulantes basados en el criterio del gerente.
2. No existen capacitaciones constantes al personal, tanto de temas relacionados a su trabajo como de relaciones personales.

b) No Conformidades

1. No existen parámetros fijos de selección del personal.
2. No existe un control adecuado para la selección y contratación del personal.
3. No existe una planificación de capacitaciones anuales.

c) Oportunidades de Mejora

Esta información constituye métodos y técnicas correctivas que sirven de mejora continua a los procesos administrativos.

1. Establecer parámetros que permitan seleccionar de manera correcta y asertiva a los nuevos empleados
2. Establecer un cronograma anual en donde se establezca capacitaciones continuas al personal de manera que estos se estén al tanto de los avances referentes al desarrollo de su trabajo, así como mejorar las relaciones personales entre el equipo de trabajo.

COMPROMISO DE LOS AUDITADOS CON:

NOMBRE	COMENTARIO	GRADO DE COMPROMISO
	El Jefe del Departamento de Talento Humano de la Mutualista Imbabura se	A

	compromete determinar de mejor manera sus criterios de selección de personal. en lo relacionado a las capacitaciones, se ha dispuesto buscar personal especializado para dictar charlas de relaciones personales	
--	---	--

TRANSMISIÓN:

OBSERVACIONES:


PREPARADO		06/01/2014
POR:		
REVISADO		06/01/2014
POR:		

3.8. Fase IV – Comunicación de resultados

3.8.1. Modelo de programa de auditoría fase IV

Cuadro N° 30

Modelo de programa de auditoría fase IV

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORIA DE GESTIÓN Periodo: PROGRAMA DE AUDITORÍA </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">REF:</div> </div>			
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR
1	Elaborar el informe borrador de auditoría, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones.		
2	Preparar la conferencia final, donde se permitirá exponer opiniones y presentar los justificativos a los hallazgos relevantes.		
3	Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la entidad.		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Elabore el borrador de informe de auditoría para ser puesto en conocimiento de los directivos y empleados de la empresa.		
2	Programe la convocatoria para la lectura del informe final de auditoría; en donde se incluya a todas las personas relacionadas con la ejecución de la auditoría		
3	Realice el acta de conferencia final de comunicación de resultados.		
4	Elabore y ponga en conocimiento, a quien corresponda, el Informe Final de Auditoría de Gestión		

FUENTE: Mutualista Imbabura

ELABORADO POR: La Autora

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.8.2. Estructura del contenido del informe

Cuadro N° 31

Estructura del contenido del informe

ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>CARATULA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de la auditoria - Periodo examinado - Código de identificación <p>ÍNDICE</p> <p>Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de página correspondiente.</p> <p>SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS</p> <p>Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.</p> <p>CARTA DE PRESENTACIÓN</p> <p>Sirve para presentar formalmente un informe, se trate de auditoría o Examen especial.</p>
<p>CAPITULO I .- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</p> <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma.</p> <p>MOTIVO</p> <p>Se Identificará el tipo de examen y el nombre de la entidad.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Se identificará a los objetivos generales y específicos, de conformidad con la Orden de trabajo.</p> <p>ALCANCE</p>

Identificación del periodo cubierto de la auditoria o la época en que se produjeron las condiciones informadas.

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Misión

Visión

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Base legal

Estructura Orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionarios principales

CAPITULO II.- CONTROL INTERNO

Se presentarán los hallazgos relativos a las deficiencias o desviaciones de control interno de la gestión administrativa relacionada con los recursos humanos encontrados en el transcurso del examen, que justifiquen ser comentados, acompañados de su respectiva conclusión y recomendación.

Este capítulo se iniciará con el comentario relacionado con el incumplimiento de las recomendaciones formuladas en caso de existir exámenes anteriores, y será lo más resumido posible, identificando las recomendaciones incumplidas.

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la Estructura y Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, etc.

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente.

Presentación por cada uno de los componentes (A, B, C, etc.) y/o subcomponentes, lo siguiente.

a) COMENTARIOS

En esta parte el auditor redacta en forma narrativa, los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante el examen de auditoría, en el cual se incluirán los siguientes puntos:

- Sobre fortalezas o aspectos positivos de la gestión gerencial – operativa y de resultados que determinen las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa;
- Cuantificar los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes daños materiales producidos.

b) Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos de la Institución

- Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo observado. Implica lo siguiente:
- Conclusión del auditor sobre aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como el cumplimiento de las tres “E”.
- Conclusión de la auditoría sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las tres “E”.

c) RECOMENDACIONES

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones de la Institución. La Norma de Auditoría Gubernamental IAG-02 relativas al informe de auditoría establece. “Las recomendaciones contribuirán a presentar soluciones reales para resolver los problemas o desviaciones identificadas en las actividades u operaciones auditadas.”

Las recomendaciones deben ser constructivas y prácticas, proponiendo mejoras a la gestión de los recursos humanos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, por ejemplo, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica; se realicen con eficiencia sus funciones; permitiendo ofrecer servicios de calidad al usuario.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: La Autora

➤ **Desarrollo de la estructura del contenido del informe**

AUDITORÍA INTERNA

A.I. – 0022 -2014

MUTUALISTA IMBABURA.

INFORME GENERAL

Informe de Auditoría de gestión a la: Mutualista Imbabura; por el período comprendido entre el 18/10/2014 y 12/02/2015.

INFORME MUTUALISTA IMBABURA
ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN	134
CAPÍTULO I.- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	135
MOTIVO DE LA AUDITORIA	135
OBJETIVOS	135
Objetivo General	135
Objetivos Específicos	135
ALCANCE DE LA AUDITORÍA	136
Enfoque	136
Componentes Auditados	136
Indicadores Utilizados	137
ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD	140
Misión	141
Visión	141
Valores Institucionales	141
Base Legal	142
Estructura Orgánica	143
Objetivo	144
Funcionarios Principales	144
CAPÍTULO II.- CONTROL INTERNO	145
CAPÍTULO III.- RESULTADOS GENERALES	147
CAPÍTULO IV.- RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE	148

1. Carta de presentación

Ibarra, 20 de Diciembre del 2014

Licenciada

Miryan Tafur

Gerente General Mutualista Imbabura

Ibarra -

Presente:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a la Mutualista Imbabura., por el periodo comprendido entre 2014-01-01 y el 2014-12-31.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las normas de Auditoría y Control Interno, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que sus operaciones se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente

Jefe de Equipo de Auditoría

2. Informe

3.9. Capítulo i.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

3.9.1. Motivo de la auditoría

Este examen de auditoría se llevó a cabo por decisión de la Gerente de la Mutualista Imbabura y en virtud del contrato suscrito entre la firma de Auditoría Interna y el cliente; para conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se están manejando los recursos disponibles de la empresa, logrando así un mejor desempeño en los procesos.

3.9.2. Objetivos

1. Objetivo general

Realizar la auditoría integral a la Mutualista Imbabura para analizar y evaluar los diferentes procesos del Departamento de Talento Humano con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de la misma.

2. Objetivos específicos

- ✓ Verificar las políticas de gestión del talento humano
- ✓ Analizar la seguridad industrial de la empresa
- ✓ Verificar los perfiles y competencias de las actividades a desarrollar en la empresa.

- ✓ Verificar la estructura orgánica funcional de la compañía.

3.9.3. Alcance de la auditoria

Es la revisión y evaluación de los elementos que conforman la gestión de la Mutualista Imbabura. Durante el periodo 01/01/2014 al 31/12/2015, se analizaran los aspectos de las políticas, planificación, estructura orgánica, administración de recursos humanos, administración de recursos materiales, la presencia de control en la empresa y demás aspectos relacionados con la gestión de la empresa.

1. Enfoque

La Auditoría de Gestión se enfoca a una revisión sistemática de las actividades de la Mutualista Imbabura. En relación a los objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general es:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

2. Componentes auditados

A la Mutualista Imbabura se ha auditado los siguientes componentes:

- ✓ Área de atención al cliente
- ✓ Área de talento humano

3. Indicadores utilizados

ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Capacitaciones

Determina el índice de cumplimiento de capacitaciones programadas para el personal de la empresa.

Objetivo específico: capacitar en un 75% al personal de atención al cliente.

Cuadro N° 32

Capacitaciones

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR
Capacitaciones	$\text{CAPACITACIONES} = \frac{\# \text{ capacitaciones realizadas} \times 100}{\text{total capacitaciones proyectadas}}$ $\text{CAPACITACIONES} = \frac{0}{28}$ $= 0\%$

COMENTARIO:

Este indicador es desfavorable debido a que no ha existido ningún tipo de capacitación para el personal dentro del periodo de análisis, por este motivo no se cumplió con el objetivo propuesto. Una de las causas que se pueden mencionar es; que no ha habido quejas por parte de los clientes con respecto a la atención que han recibido dentro de la empresa, que fue lo que supo manifestar el gerente.

Calidad del servicio

Establece un estándar en la atención al cliente con una personalidad agradable, generando mejor calidad en el servicio y al momento de atender al cliente.

Objetivo específico: conocer qué porcentaje de empleados se ha especializado en atención al cliente.

Cuadro N° 33**Calidad del servicio**

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR
Servicio de calidad	$\text{Calidad del servicio} = \frac{\text{Personal especializado en atención al cliente}}{\text{Personal total}}$ $\text{Calidad del servicio} = \frac{10}{28} = 35\%$

COMENTARIO:

Se observa que ese indicador es desfavorable debido a que dentro de la empresa no existe suficiente personal que se haya especializado en la atención al cliente por este motivo no se cumplió con el objetivo propuesto. La causa por la cual sucede esto es porque al momento de contratar al personal no se revisa minuciosamente la información de cada aspirante y la selección del personal no se la realiza adecuadamente.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Capacitaciones

Determina el índice de cumplimiento de capacitaciones programadas para el personal de la empresa.

Objetivo específico: capacitar en un 75% al personal de la empresa.

Cuadro N° 34

Capacitaciones

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR
Capacitaciones	$\text{CAPACITACIONES} = \frac{\# \text{ empleados capacitados} \times 100}{\text{total empleados}}$ $\text{CAPACITACIONES} = \frac{3}{28}$ $= 10\%$

COMENTARIO:

Este indicador es desfavorable puesto que demuestra la no existencia de capacitación permanente para el personal, por el año en análisis, por lo que no se cumplió con el objetivo

propuesto. Entre las causas se puede mencionar que no existe una planificación de capacitaciones ya sean estas de actividades de operación de la empresa como de ambiente laboral.

Empleados con título de tercer nivel

Ayuda a determinar el número de empleados que tienen un título de tercer nivel, de esta manera se determina el nivel de conocimientos, aptitudes y actitudes del equipo de trabajo.

Objetivo específico: mantener en plantilla un total del 60 % de personal con título de tercer nivel.

Cuadro N° 35

Empleados con título de tercer nivel

NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR
Capacitaciones	<div> <div> <div>EMPLEADOS CON TITULO=</div> <div> <div># EMPLEADOS CON TITULO DE TERCER NIVEL x100</div> <div># EMPLEADOS</div> </div> </div> <div> <div>✓ CAPACITACIONES=</div> <div> <div>✓ 20</div> <div>53</div> </div> <div>= 37.71%</div> </div> </div>

COMENTARIO:

Con la aplicación del indicador se determinó que cuenta con un total de 20 personas con títulos de tercer nivel, mismo que expresado en porcentaje representa el 35.71% lo cual es desfavorable por cuanto se debe alcanzar un 60% en este indicador. Las razones pueden ser que al ser el gerente el encargado de la contratación este no observa los conocimientos como un indicador prevaleciente.

3.9.4. Antecedentes de la entidad

La Institución fue fundada un 19 de noviembre de 1963, como entidad de ahorro y préstamo para el desarrollo en el sector de la vivienda. En el año 1977, con la finalidad de seguir ampliando nuestra cobertura y atender a más clientes, se inicia la presencia de la Mutualista Imbabura en uno de los principales cantones de la provincia de Imbabura, Otavalo. En el año 1981, se hace realidad el sueño de un edificio propio, siendo este inmueble durante muchos años un símbolo del progreso y pujanza de nuestra provincia.

Luego de 50 años de presencia en el mercado financiero del norte del país, MUTUALISTA IMBABURA sigue proyectándose hacia el futuro acompañado de una serie de proyectos que contribuirán a su desarrollo, generando innumerables fuentes de empleo y movimiento comercial en la zona de influencia. Hoy Mutualista Imbabura, una Entidad que nació para y por la gente, una Entidad que está cerca de sus clientes porque entiende, escucha y se adelanta a sus deseos.

Misión

Generamos soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socio económico de la comunidad, con rentabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social, capital humano comprometido y confianza mutua.

Visión

Liderar el mercado financiero del norte del país con eficiencia e innovación en la prestación de productos y servicios que contribuyan al bienestar y desarrollo de la comunidad con responsabilidad social.

Valores institucionales

1. Servicio al cliente
2. Responsabilidad
3. Trabajo en equipo
4. Ética
5. Prudencia

Base legal

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Imbabura, es una Institución Financiera de Derecho Privado, que se rige por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y

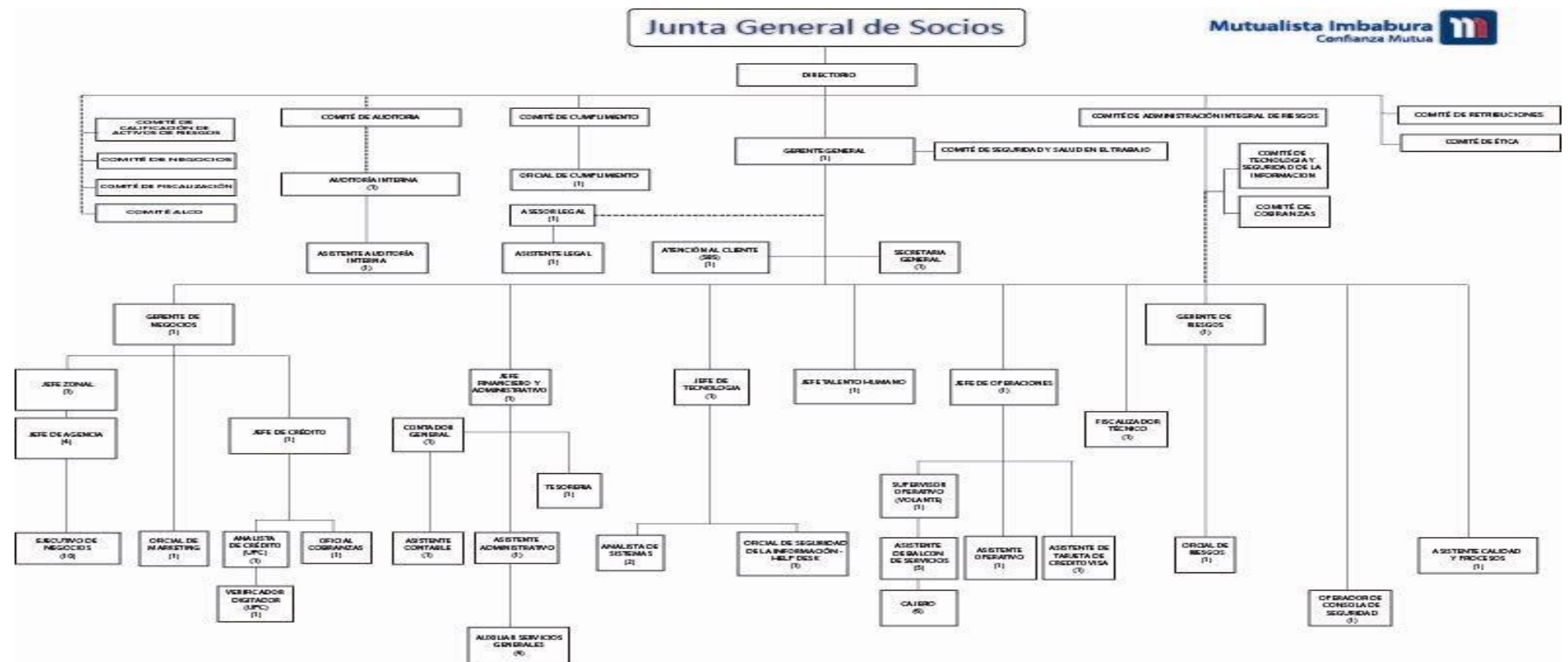
Seguros y Junta Bancaria, el presente Estatuto y demás disposiciones legales aplicables. De conformidad con lo que determina el artículo 2 inciso segundo de la Ley General de Instituciones del Sistema

Financiero; y el artículo 1 del Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título XX

II.- De las disposiciones especiales para las asociaciones mutualista de ahorro y crédito para la vivienda, Capítulo I.- Normas para la constitución, organización, funcionamiento, y liquidación de las Asociaciones Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Gráfico N° 15

Estructura orgánica



Objetivo

La Mutualista Imbabura tiene como actividad principal la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus socios y clientes.

Funcionarios principales

- Gerente General
- Gerente de Negocios
- Gerente de Riesgos
- Oficial de Cumplimiento
- Auditoría Interna
- Jefe Financiero
- Asesor Legal
- Jefe Zonal
- Jefe de Agencia Matriz
- Jefe de Agencia Otavalo
- Jefe de Agencia Atuntaqui
- Jefe de Agencia Quito
- Jefe Tecnología
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Operaciones

3.10. Capítulo II.

3.10.1. Control interno

EVALUACIÓN AL PERSONAL

Con la evaluación al personal se determina las fortalezas y debilidades de estos. Además, ayuda a medir el nivel de desempeño dentro de la empresa. En cuanto a la evaluación de control interno sobre riesgos aplicado a la empresa se determinó que esta no cuenta con un sistema adecuado de evaluación del desempeño del personal que le ayude a medir el grado de conocimientos, capacidades y aptitudes de las personas y de cómo está desarrollando su trabajo.

Reiterando que la evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad estos resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promociones y ascensos.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con un adecuado sistema de evaluación al personal que le permita mejorar el rendimiento de los funcionarios y determinar su contribución con el logro del objetivo organizacional.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Gerente asignar las competencias de evaluación de personal a una persona o área específica, en este caso al Departamento de Talento Humano para así poder tener un control sobre el desempeño de sus trabajadores y tomar medidas correctivas de ser necesario.

INFORMACIÓN INTERNA

La información interna dentro de la empresa ayuda a mantener el proceso de comunicación entre los miembros de la misma; mediante la evaluación de control interno sobre riesgos aplicado a la empresa se determinó que no existe un adecuado proceso de información y comunicación adecuado, de manera que todas las actividades que se desarrollan estén unidas entre sí. La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con un adecuado sistema de comunicación interna que le permita integrar a todas sus áreas y mejorar el clima laboral en toda la organización para de esta manera lograr cumplir con los objetivos Institucionales.

RECOMENDACIÓN

La Gerente ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta

comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

3.11. Capítulo III

3.11.1. Resultados generales

EL CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética en una institución regula el comportamiento de los valores y principios que deben regir en las personas que trabajan dentro de la organización. La empresa no cuenta con un código de ética. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional. Al no contar con un código de ética las personas no se encuentran bien encaminadas en la realización de su trabajo, no todas trabajan con el mismo principio y se encuentran limitadas a las actividades, valores y creencias de cada una de ellas.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con un Código de Ética pero sin embargo no se cumple de acuerdo al mismo dentro de la institución lo que ayude a indicar las pautas y criterios a los cuales se regirán todos los colaboradores de la institución

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente dictar los lineamientos para el cumplimiento del Código de Ética por parte de los empleados que promueve la lealtad de los integrantes de la empresa y así velen por la mejora de la eficiencia; reduciendo la necesidad de supervisión directa sobre la conducta de los integrantes de la empresa.

3.12. Capítulo IV.

3.12.1. Resultados específicos por componente

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO O QUIEN HAGA DE SUS FUNCIONES AYUDA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL IDÓNEO PARA LA EMPRESA.

Se determinó que la empresa cuenta con un director de Talento Humano o encargado del proceso de selección de personal que ayuda a determinar los trabajadores aptos para ocupar un puesto. Sin embargo es necesario mantener un sistema adecuado para la selección del personal.

Al ser el jefe de talento humano el único encargado de seleccionar al personal, puede correr el riesgo de no determinar al exacto postulante y escoger a personas que no cumplen las expectativas y requisitos establecidos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con un director de Talento Humano o encargado del proceso de selección de personal que ayude al gerente a determinar los trabajadores aptos para ocupar un puesto, sin embargo no existe un control adecuado para el manejo de la selección del personal.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente delegar más personal para el departamento de talento humano en lo que se refiere al proceso de selección y contratación del personal, para de esta manera tener un apoyo al momento de contratar a los nuevos trabajadores; y dejar de depender únicamente de su criterio para la toma de decisiones en este aspecto

3.13. Convocatoria a la conferencia final

Mutualista Imbabura
Confianza Mutua



OFICIO No. 001 – AUD-INT - 2014

Sección: Unidad Administrativa de Control

Asunto: Convocatoria a la conferencia final

Ibarra, 13 de Junio del 2014

Licenciada

MYRIAM TAFUR

Gerente

MUTUALISTA IMBABURA

De mi Consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión, de la MUTUALISTA IMBABURA, por el período comprendido entre el primero de enero del 2012 y 31 de diciembre del 2012, realizado por AUDITORÍA INTERNA. Mediante orden de trabajo 001-UAE-AAAG de seis de enero del dos mil catorce.

La diligencia se llevará a cabo en el salón de exposiciones de la Hostería el Prado, ubicado en la Panamericana Norte Km 1 el día lunes dieciséis de junio del dos mil catorce a las 17H00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Auditor General de Auditoria Interna

3.14. Acta de conferencia final de comunicación de resultados

Mutualista Imbabura
Confianza Mutua



ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA MUTUALISTA IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL PRIMERO DE ENERO DEL DOS MIL DOCE Y EL 31 DE DICIEMBRE DEL DOS MIL DOCE

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, a los trece días del mes de Junio del dos mil catorce, a las diecisiete horas los/as suscritos/as: Myriam Tafur, (Jefe de Auditoría Interna), se constituyen en el salón de exposiciones de la Hostería El Prado, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión.

De la Mutualista Imbabura por el período comprendido entre el diez de Enero del dos mil catorce y el 13 de junio del dos mil catorce. , que fue realizado por Auditoría Interna de conformidad a la orden de trabajo 001-UAE-AAAG de seis de enero del dos mil catorce.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular 001 AAAG. De trece de enero del dos mil catorce, a los empleados y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

Cuadro N° 36

Acta de conferencia final de comunicación de resultados

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Cédula de Ciudadanía
Lcda. Myriam Tafur	Gerente		

3.15. Fase V – Seguimiento

3.15.1. Modelo de programa de auditoria fase V

Cuadro N° 37

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div>  <p>MUTUALISTA IMBABURA DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO AUDITORIA DE GESTIÓN</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">REF:</div> </div> <p style="text-align: center;">Periodo: PROGRAMA DE AUDITORIA</p>			
N°	OBJETIVOS	REF	REALIZADO POR
1	Realizar el cuadro de cumplimiento de recomendaciones en donde se incluya el tiempo para la implementación		
2	Realizar un seguimiento de cumplimiento de las recomendaciones, posteriores a la lectura del informe		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Elabore un cuadro de cumplimiento de recomendaciones.		
2	Determine las fechas por cada recomendación en las cuales van a ser cumplidas.		
3	En base a las recomendaciones emitidas en la auditoria efectúe el cumplimiento y emita un informe a las autoridades de la empresa.		

FUENTE: Mutualista Imbabura

ELABORADO POR: La Autora

PREPARADO POR:		06/01/2014
REVISADO POR:		06/01/2014

3.15.2. Modelo cronograma de cumplimiento de recomendaciones

Cuadro N° 38

Modelo cronograma de cumplimiento de recomendaciones

N°	RECOMENDACIÓN	JULIO				RESPONSABLE	CUMPLIDA	NO CUMPLIDA	EN PROCESO	NO APLICABLE	OBSERVACIÓN
		1	2	3	4						
1	Se recomienda al Gerente dictar los lineamientos para la elaboración, a quien corresponda, de un sistema adecuado de evaluación de desempeño, ya que es muy importante para obtener la información necesaria para mantener un equilibrio de las actividades que se deberán realizar en la empresa y así esta llegue al éxito.					Gerente General	x				Es un control indispensable para el funcionamiento de la empresa por tal razón la elaboración del sistema de evaluación de desempeño está siendo realizada.

FUENTE: Mutualista Imbabura
ELABORADO POR: La Autora

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

Permite identificar los impactos y efectos que tiene la elaboración del Modelo de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano. Para ello se utilizará la matriz de entrada simple para la evaluación de impactos y se considerará los indicadores con una asignación de niveles de impacto para cada uno de ellos.

Con la finalidad de que sea comprensible este análisis se va a utilizar la siguiente escala de valores:

Cuadro N° 39

Impactos

Valor Asignado	Resultados
3	Impacto Alto Positivo
2	Impacto Medio Positivo
1	Impacto Bajo Positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

4.1. Análisis de impactos

- Social
- Económico

- Educativo
- Cultural
- Ético
- Institucional

4.2. Impacto social

Cuadro N° 40

Matriz impacto social

INDICADORES	NIVEL IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejoramiento en capacitación de los funcionarios						X	
Trabajo en equipo						X	
Mejoramiento en la calidad del servicio							X
TOTAL						4	3
$\Sigma = 7$ $\text{Nivel de impacto Social} = \frac{\Sigma}{\text{N° de indicadores}}$ $NI = \frac{7}{3}$ NI = 2,33 Impacto Medio Positivo							

ANÁLISIS

El impacto social que genera el desarrollo de un Modelo de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano, mejora la relación entre directivos y empleados lo que

permite lograr un trabajo armónico entre ellos y así colaborar con el desarrollo de la empresa, elevando estándares de rendimiento de cada empleado.

Así también se determinara como indicador el servicio al cliente por lo que es muy importante brindar un servicio de alta calidad para que de esta manera se pueda tener muy en cuenta el cómo tratar y mantener a los clientes actuales y futuros.

4.3. Impacto económico

Cuadro N° 41

Matriz impacto económico

NIVEL IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización del tiempo						x	
Optimización de recursos materiales							x
Mejoramiento de programas de capacitación							x
TOTAL						2	6
$\Sigma = 8$ Nivel de imacto Económico $= \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{8}{3}$ NI = 2,67 Impacto Alto Positivo							

ANÁLISIS:

El impacto económico en el Departamento de Talento Humano se considerará positivo, debido a que contribuirá en el asesoramiento de la gestión del Departamento e institución, evaluando el grado de cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Así también permitirá optimizar los recursos materiales incidiendo en la operatividad propia de la empresa y de esta manera se verán reflejados sus beneficios en importantes reducciones de costos.

4.4. Impacto educativo

Cuadro N° 42

Matriz impacto educativo

NIVEL IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Generación de conocimientos						X	
Mejoramiento en la calidad de conocimientos							X
Creatividad y experiencia							X
TOTAL						2	6
$\Sigma = 8$ <i>Nivel de imacto Educativo</i> $= \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{8}{3}$ <i>NI = 2,67 Impacto Alto Positivo</i>							

ANÁLISIS:

El modelo de auditoría de gestión servirá de guía para los funcionarios de la institución en cuanto al grado de cumplimiento de las actividades planificadas en relación al trabajo ejecutado.

Además contribuirá en la generación de conocimientos y en el desarrollo de herramientas que permitirán una mejor comprensión y desempeño de los empleados, ya que tendrán la oportunidad de ejecutar con mayor responsabilidad y conciencia las funciones asignadas, contribuyendo conjuntamente con la dirección al cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.5. Impacto cultural

Cuadro N° 43

Matriz impacto cultural

NIVEL IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Cultura organizacional						X	
Autoestima						X	
Creación de nuevos valores						X	
TOTAL						6	
$\Sigma = 6$ $\text{Nivel de imacto Cultural} = \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{6}{3}$ $NI = 2 \text{ Impacto Alto Positivo}$							

ANÁLISIS:

Este impacto es considerado alto positivo debido a que permitirá establecer un buen sistema de control interno, que ayude a conseguir un ambiente de trabajo adecuado, mejorando el desarrollo individual y colectivo de la institución.

Además al existir una alta autoestima en cada empleado que labora en la Mutualista, se logra un mayor rendimiento físico e intelectual en cada actividad que desempeñan en la empresa; así como también se logrará crear valores de lealtad, puntualidad y honestidad en su trabajo, mediante la supervisión y control adecuado del Departamento.

4.6. Impacto ético

Cuadro N° 44

Matriz impacto ético

NIVEL IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Cumplimiento de políticas institucionales						X	
Aplicación de valores de responsabilidad y honestidad							X
Cuidado de los recursos institucionales.							X
TOTAL						2	6
$\Sigma = 8$ $Nivel\ de\ imacto\ Ético = \frac{\Sigma}{N^{\circ}\ de\ indicadores}$ $NI = \frac{8}{3}$ $NI = 2,67\ Impacto\ Alto\ Positivo$							

ANÁLISIS:

Este impacto es considerado como positivo debido a la importancia de priorizar las actividades, teniendo en cuenta que el fin de la institución es brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los usuarios.

También se enfoca en los valores de responsabilidad y honestidad, esto partiendo de que una auditoría de gestión vela por el cuidado de los recursos institucionales y detecta razonablemente errores, negligencias y fraudes cometidos por los miembros de la Institución.

4.6. Impacto institucional

Cuadro N° 45 CUADRO N° 35

Matriz impacto institucional

NIVEL IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Observancia de los valores institucionales						X	
Cumplimiento de políticas institucionales						X	
Optimización de los recursos institucionales.							X
TOTAL						4	3
$\Sigma = 8$ $Nivel\ de\ imacto\ Ético = \frac{\Sigma}{N^{\circ}\ de\ indicadores}$ $NI = \frac{7}{3}$ $NI = 2,33\ Impacto\ Alto\ Positivo$							

ANÁLISIS:

Este impacto es considerado como positivo debido a la importancia de cumplir con las políticas de la Institución y optimización de los recursos con el fin de brindar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes y a su vez de los empleados de la Mutualista

También se enfoca en los valores institucionales, lo cual permite obtener un mejor control y desempeño de los empleados para de esta manera cumplir con las metas y objetivos propuestos por la Institución.

4.7. Impacto general

Cuadro N° 46

Matriz impacto general

NIVEL IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Social						X	
Económico							X
Educativo						X	
Cultural						X	
Ético							X
Institucional						X	
TOTAL						8	6
$\Sigma = 10$ <i>Nivel de impacto General</i> $= \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{14}{6}$ <i>NI = 2,33 Impacto Alto Positivo</i>							

ANÁLISIS:

La creación del MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO tendrá un impacto positivo por lo que es conveniente implantar este modelo ya que los recursos humanos son uno de los principales activos y, es el principal nervio motor de la institución

CONCLUSIONES

En relación al presente estudio, se concluyen los siguientes aspectos:

1. No existe un adecuado acoplamiento de las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que no se realice con más eficacia la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos.
2. La Mutualista actualmente cuenta con un código de conducta y ética institucional la cual rige dentro de la misma creando un mejor ambiente laboral, sin embargo no existe un mayor control en el cumplimiento de dicho código.
3. No existe un sistema de control adecuado en la evaluación del desempeño del personal de la Institución que permita tomar las acciones correctivas y una toma de decisiones acertada.
4. Los empleados de la Mutualista cuentan con la suficiente experiencia para desempeñarse en su área laboral, sin embargo existe deficiencia en lo que se refiere a un programa de capacitación continua que ayude a mantener actualizadas cada una de las funciones de los empleados.
5. La Unidad de Recursos Humanos de la Mutualista Imbabura no cuenta con las mejores estrategias y políticas para que cada área sean las más adecuadas, y de esta manera mantenga unido a todo el personal con la Institución.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Finalizado el trabajo de investigación se recomienda a la institución en el corto plazo hacer uso del Modelo de Auditoria de Gestión para el desarrollo colectivo de la mutualista.
2. Establecer un compromiso real por parte de la Alta Dirección de la Institución para la implementación de un adecuado control interno en el Departamento de Talento Humano
3. Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos aplicando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar al Recurso Humano.
4. Elaborar anualmente un Plan de Capacitación, que se ajuste a las necesidades institucionales, estableciendo cronogramas y dar seguimiento a su cumplimiento
5. Fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, contrarrestando las debilidades, amenazas y aprovechando las fortalezas y oportunidades, que brinda la Institución a través de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestion Integral* (Primera ed.). Universidad de Antioquia.

ALVIRO M. Francisco, “La encuesta: una perspectiva general metodológica” 2011

Bermón, A. (2010).

Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoria Integral: Normas y Procedimientos* (Segunda ed.).

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.

Contraloria General del Estado. (s.f.). *Manual de Auditoria de Gestion*.

COSO ERM. (s.f.).

CUENCA CERVERA, J. (2010). *Manual de Direccion y Gestion de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid.

De la Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría un Enfoque Práctico* (Primera ed.).

DELGADO , S., & ENA, B. (2011). *Administración: Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Madrid: Paraninfo, S.A.

Estado, Contraloría General del. (s.f.). *Manual de Auditoria de Gestión*.

LARA V., E. (2012). *Auditoría De Gestión Anexo N° 1*. Ibarra.

LARA V., E. (2012). *Auditoría Financiera*. Ibarra.

LUCERO G. Santiago, “Más allá del espejo de la memoria” 2008

MALDONADO E., M. K. (2011). *Auditoría de Gestion* (Cuarta ed.).

MANTILLA A. Samuel, “Auditoría del Control Interno”, 2009

MARTINEZ R. Héctor, AVILA R. Elizabeth, “Métodos de Investigación”, 2010

Mondy, W. (2010). *Administracion de Recurso Humanos* (Once ed.).

LINKOGRAFÍA

www.enlacedigital.com.ec

www.gestiopolis.com

www.lawebdeauditoria.com

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>

<http://www.sisman.utn.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECONOMICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/07/AUDITORIA/CAPITULO%201.pdf>

http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=579

<http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno3.shtml>

http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf

<http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>

<http://es.slideshare.net/kxrenabark/mutualista-segun-sistema-financiero>

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta aplicada al personal de la “mutualista Imbabura”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA “MUTUALISTA IMBABURA”

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico que permita analizar la situación actual de la relación laboral, para evaluar el desempeño de los mismos y viceversa.

SEXO: MASCULINO ()

FEMENINO ()

1. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresó a la Mutualista?

Recomendación de un empleado ()

Reclutamiento en línea (internet) ()

Publicidad (prensa) ()

Otros ()

2. ¿Cómo efectúan la selección de personal del Recurso Humano?

Experiencia laboral ()

Concurso de merecimientos ()

Otros ()

3. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Mutualista?

SI () NO ()

4. ¿Se han impartido constantes cursos de capacitación relevantes de acuerdo a su área de trabajo?

SI () NO ()

5. ¿Se realizan programas de evaluación de desempeño de acuerdo a su actividad laboral?

SI () NO ()

6. ¿Su conocimiento sobre la misión y visión fue adquirido a través de las autoridades?

SI () NO ()

7. ¿Cree usted que el conocimiento de la misión y visión contribuye con su crecimiento profesional?

SI () NO ()

8. ¿Posee la Mutualista un organigrama estructural?

SI () NO ()

9. ¿Existen manuales de funciones para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo?

SI () NO ()

10. ¿Las disposiciones emitidas por los altos mandos son cumplidas a cabalidad por parte de los empleados?

SI () NO ()

11. ¿Cómo se regula las actividades designadas a cada empleado de la Mutualista?

Manual ()

Reglamento ()

Disposiciones ()

Ninguna ()

12. ¿Existe un sistema que permita evaluar la puntualidad de cada trabajador de la Mutualista?

SI () NO ()

13. ¿Recibe información de cómo desempeña su puesto de trabajo?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 Entrevista dirigida a la gerente general de la mutualista Imbabura

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA MUTUALISTA
IMBABURA**

1. **¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el cargo de Gerente de la Mutualista?**
2. **¿Cómo está establecida la estructura institucional de la mutualista?**
3. **¿La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?**
4. **¿La calidad en el servicio y atención al cliente es parte de los propósitos de la institución?**
5. **¿Qué tan importante es realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y evaluación del desempeño del personal?**
6. **Para la estrategia de la mutualista ¿importa tanto el número o la calidad de los clientes?**
7. **¿Qué tan importante considera mantener al personal de la institución en constantes capacitaciones para el mejoramiento de la misma?**
8. **¿Cuál es el horizonte de mejoras en el corto plazo?**
9. **¿Cómo ve la Mutualista dentro de cinco años?**

ANEXO 3 Ficha de observación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FICHA DE OBSERVACIÓN	N°	1
-----------------------------	-----------	---

LOCALIDAD IBARRA	
EMPRESA MUTUALISTA IMBABURA	
ÁREA: TALENTO HUMANO	FECHA 16 De Abril del 2014

ACTIVOS/BIENES	1	2	3	4	5	OTRO
EDIFICIO	X					
MUEBLES DE OFICINA						
Escritorio	X					
Silla	X					
Archivador	X					
Teléfono	X					
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	X					

SERVICIOS BÁSICOS	SI	NO
AGUA	X	
LUZ	X	
TELÉFONO	X	
INTERNET	X	
ALCANTARILLADO	X	
SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA	X	

PROCESOS	REGISTRA INFORMACIÓN	
	SI	NO
SELECCIÓN DE PERSONAL	X	
CAPACITACIONES	X	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	X	

NOVEDADES
- Realiza la evaluación de desempeño pero no cuenta con un sistema adecuado de selección de personal y control de evaluación de desempeño

ELABORADO POR: La Autora